社群经济

移动互联时代的生存哲学

徐远重◎主编
李骏翼 莫子笑◎副主编

THE CROWD ECONOMY

揭秘应对移动互联最佳企业实战
解码新经济的内在运行规则
透视变局中的商业核心动力



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:社群经济：移动互联时代的生存哲学

作者:（美）徐远重，李骏翼，莫子笑

ISBN:978-7-5086-5255-9

中信出版集团制作发行

序言

学会和未来谈恋爱

文/刘东华

（正和岛创始人，中国企业家俱乐部创始人）

关于未来，很多企业家还在被两大疑虑所困扰：一是中国改革的“硬骨头”到底能不能啃得动，党的十八届三中全会详列的改革规划能否真正落实到位；二是互联网、移动互联网带来的影响和冲击到底有多大，大潮过后自己的企业将得到救赎与新生，还是颠覆甚至毁灭？

对此，一向理性务实的著名经济学家周其仁，在2014年正和岛辽宁岛邻机构成立仪式上表现出了前所未有的乐观情绪。在他看来，这一届中央政府领导班子既有担当的决心和勇气，更有担当的智慧和能力，令全球震惊的反腐工程只是第一步。他提醒在座的企业家最大的风险是“放弃”，不管多难都要“挺住”，未来5年、10年、15年很可能会有大的惊喜。一定要知道未来是什么在等着自己。

改革开放30多年，有一件事情被反复证明，那就是社会、经济形势最好的时期，一定是政治家与企业家最默契的时期；反之，即使表面看上去形势还算稳定和谐，也一定是为未来埋雷甚至埋大雷的时期。

我们有理由推断，企业家期待已久的，政治家与企业家新的、更大的默契正在形成过程中，而且这种默契对改革的攻坚克难至关重要，这么关键的时刻，企业家怎么能“掉链子”呢？

而对于互联网可能带给中国企业的未来，柳传志是这样说的：“对传统产业而言，互联网思维的最大作用不是颠覆，而是改良和改

善。”张瑞敏是这样说的：“我们现在要踏上的节拍是互联网的节拍……就像英国作家狄更斯在《双城记》里说的一样，这是最好的时代，也是最坏的时代。如果跟得上（互联网的节拍），对于我们就是最好的时代，如果跟不上，就是最坏的时代。”

说到“颠覆”，我想象不出哪个行业比传统媒体受到互联网的颠覆更大。令人惊喜的是，也有一些传统媒体和媒体人确实在颠覆和自我颠覆中获得了新生。仔细观察一下会发现，那些原本没有核心能力的传统媒体，本来就该死，所以死不足惜；原有一定的核心能力但反应迟钝拒绝转型创新的，基本也是死路一条；最有希望的是那些原本就有某些不可替代的核心能力的传统媒体，现在又敏锐地找到了互联网带来的新工具、新模式、新载体延伸和放大这些核心能力，继而创造出了新的核心能力，等待它的当然就是“最好的时代”了。

对于互联网、移动互联网等各类新事物，我经常嘲笑自己是“因为恐惧而敏感”。如果一个你不懂甚至不愿意懂的事物必将成为你生活中必不可少、密不可分的伴侣，害怕与逃避都无济于事，你该怎么办？我的选择是：正视它，迎接它，拥抱它，并努力让自己爱上它。我已经努力了十几年了，其实这也正是正和岛产生的缘起。

记得若干年前王石在和同行打赌时，曾经非常自信地说：“我不相信谁能打败规律，不相信太离谱的政策能走太远。万科会用自己的方式跑到前面等着你们，等着一些事情向常识回归。”

周鸿 出了一本“自述”——《周鸿 自述：我的互联网方法论》，其中不乏令人耳目一新乃至振聋发聩的见解。而我想在这里拎出来说说的，是他和王石类似的一个观点：“没有人能打败趋势”。

如果我们没有能力去引领潮流、洞察趋势的话，我们能否努力去理解和尊重它？如果我们已不能代表和掌控未来的话，我们能否主动地迎接它，热情地拥抱它，投入地爱上它？

我们还有没有和未来谈恋爱的能力？

前言

互联社群趋势下的企业进化论

文/徐远重

（三生社群联合创始人，原正和岛高管）

李骏翼

（三生社群联合创始人，原正和岛高管）

奇葩的生命

达尔文的进化论发表至今不到200年时间，相对于几十亿年生命演化史而言是微不足道的一瞬，以至于这个理论至今仍然备受质疑。

然而，企业这种被我们称为“法人”的特殊生命体诞生不过400年，却在众目睽睽之下从欧洲的一角蔓延至全球，讲述着激动人心的故事。这种被人类制造并豢养的“物种”，在生命规律的指引下不断进化，这个过程无须赘述，企业能量与速度已经让它的主人们也感到惊讶，以至于当企业庞大到成为托拉斯级怪兽的时候，全世界都会联合起来启用绳索、利刃与烈火来抵制它的贪婪。这或许是人类最大的自我嘲讽，因为托拉斯（Trust）的本意恰恰又是人们孜孜以求的最美好的情感元素——信任。

企业，这种奇葩的生命，我们创造它，然后关爱它且被它关爱、养育它并被它养育。

企业，让我们爱之深、恨之切、纠结又纠结。

企业加速进化进行时

近几年，互联网转型成为炙手可热的时代词汇，对于中国企业界而言，在互联网的大潮下，“生生不息、生不如死、死去活来、涅槃重生”的故事将轮番上演。据统计，中国企业的平均寿命只有3到5年，而人们的工作寿命超过30年，人们来不及悼念一个企业的陨落便开始为另一个企业拼搏。企业重组、传承再变异，让企业这个生命物种得以加速进化。

请不要忽视速度！那些被互联网连续加速数十年的行业，牛顿级的成功法则已经作废，钟摆凝滞，时空错乱，基业长青的节操碎了一地。有人开玩笑说互联网行业已经是传统行业，这让无数更加传统，但已经被强迫安装了互联网加速引擎的行业的企业家们开始如坐针毡、持续焦虑。

请不要忽视微观！那些懂得爱因斯坦相对论的草根们，挖点矿石，搞点反应，包个铁皮，制造出一个丑陋的核弹，或许绝大部分只会“嘶嘶”冒烟，但极少数轰的一声，就能让一片辉煌瞬时成为经典。微观世界里的链式反应释放出极大能量，几十个人组成的微社群式企业将创造更大的商业奇迹。

请不要忽视人！虽然已经有预言家在不断描述奇点的临近，但至少就目前而言，人类仍然是企业的主人，只是在悄然之间，原本那些描述人与企业关系的理念越来越无助，人力资源的工作者表示很无奈，因为这个名字就已经让很多年轻的心感到无聊。

互联社群——基因合体

互联网出生不久，核心推动力量就已经不是技术本身，在既有的技术条件下，人们不断创造各种方式，重新构建人与人的关系。每次的技术突破，都让人与人的关系形态得以蛙跳式升级，碎片化的身影出现在

各式各样的群体当中。

互联网底层技术与应用技术都呈现出飞快地迭代发展，甚至已经有企业开始主动放弃专利红利或者默认创新的开放。技术在改变人的价值逻辑与组织关系，那些寄期望于在原有组织体系上直接嫁接新技术元素而获得更高效率、更大市场的尝试，很快就会收获失望，甚至于新技术带来的冲突，反而会破坏原有的运作体系的和谐，得不偿失。

越技术，越人性；越相互连接，越倾向社群；互联网技术发展与人的社交关系重组，忽略其中任何一项，都会因为基因的残缺而孕育出缺乏生命强度的企业。这样的案例已经不胜枚举，在传统企业向电商转型的领域表现尤为明显。

企业进化的方向

“不赚钱的企业是不道德的”，这曾经风靡的言论揭示了典型企业的社会属性。事实上，无论销售额、利润、纳税、就业或公益，即使提到企业文化价值观这些，讨论它们时往往回归其对企业成长的帮助，而这些都是在客观效益这种单一维度之上所建立的对企业本质的理解。

当进入社群时代，基于社群的非物质属性，社会对企业的认知开始呈现出“主观审美”这个新的维度，其中有些在经济回报方面表现卓著，而有些甚至连续数十年都呈现财务上的亏损，但这并不妨碍它们成为令人瞩目的企业明星甚至被纳入伟大企业之行列，它们将共同引领企业进化的一个方向。

企业家进化的命门与节奏

企业的成功，可以浓缩为企业家的成就；企业的发展高度，受制于企业家的个人境界；企业的进化，同时也是企业家的进化。

企业家持续学习成长、经验不断丰富，但如果不能实现自我革新，

不能适应互联网与社群时代的市场格局，就算不上真正的进化。缺少了流血失败甚至死亡的代价，进化也就变得软弱无力。企业家的生命和资源非常有限，无法接受这样的代价在人生尺度上数次轮回，通过修炼实现自我进化将是一个极难实现的奢望。

企业家进化的命门与节奏，恰恰来自互联社群的力量。除了构建适合自己的广泛社交之外，更需要将自己融入恰当的企业家深度社群，在其他企业家的生命中修炼自己的生命，让彼此在事业之路上付出的代价，在相互的分享中获得10倍以上的价值回报，从而实现社群内企业家的共同进化。

未来之路

企业与企业家的进化都离不开社会环境，互联网已经成为标记这个时代特征的最强元素，而社群也已经成为诠释这个时代人与人关系的最佳注脚；互联社群，就是未来企业的进化之路。在这个层面上，传统行业与互联网行业企业的差异就不再显著，而基本站在了同一条起跑线上。

第一章 商业世界到底发生了什么

移动互联时代的基本大格局

文/陶闯

（PPTV聚力集团创始合伙人、首席执行官）

移动互联网到2014年6月，第一波算结束了，它基本上用两年半时间，走完了PC互联网8年的路。我们认为到2014年6月，移动互联网基本的格局之战将结束。后面的争夺是看谁还有创新，谁还有特别强的产品。反正基本上人类能想到的东西，目前已经都有人在做了。

80后，所谓的互联网一代正在成为消费的主流，昔日的草根变成主流人群，这是巨大的人口红利。

而我理解的移动互联网是“草根”的时代，目前35%的移动互联网用户的收入在两千元以下，属于主流用户人群。那移动互联网的核心是什么？我认为，移动互联网形成了一种全新的人与人之间的关系人群链，其人群关系组织特征体现为社交、本地、移动、个性。

互联网发展的三大趋势

对于现在的互联网用户，按月度来看，目前视频是第一大互联网应用。中国人现在平均每天消费视频的时间为2.5个小时，人们最宝贵的黄金时间段都浪费在了视频上。但是我们目前最后的一块屏幕，实际上还没有被互联网化，它是一个体验最糟糕的屏幕，这就是电视机。

每个用户花费时间越长，对此就有更多机会做到商业化。互联网思维本质是从用户出发，第一要考察的是有没有覆盖很大的用户人群，第二考察用户群黏性是不是很高。

目前访问频次最高、时长最多的是视频应用，社交网络、电子商务、微博、网络游戏，依次排下来。这基本上也是互联网公司间PK（争夺）的标准。

但互联网公司应该怎么算估值？实际上至今也没办法算，推特此前在美国上市时，连盈利模式都还没有；包括PPTV，截至2014年6月还是亏本，这估值怎么算？资本界一般会参考用户数量，比如一个用户按30美元算。目前PPTV每个月有3亿用户，平均每个人每天的使用时长差不多2.5小时。可以算算这个人的价值有多少。基本上所有的互联网公司都想提供一种服务，使得用户使用时间延长，以找出变现机会。我们从互联网发展趋势，或许可以找到变现的方法。

趋势一：从信息服务走向生活体验服务

当前，互联网已从信息服务进入生活体验服务。

移动互联网到2014年6月，第一波算结束了，它基本上用了两年半时间，走完了PC（个人计算机）互联网8年的路。我们认为到2014年6月，移动互联网基本的格局之战将结束。后面就看谁还有创新，谁还有特别强的产品。反正基本上人类能想到的东西，都已经有人干了。所以移动互联网的机会不多了。

趋势二：互联网线上走向实体

互联网现在已经开始进入实体。传媒行业、零售行业、金融行业、制造行业，这4个行业是目前正在发生颠覆的，还有很多行业慢慢在发生颠覆：现在不提做广告了，电子商务开始大规模地向线下进军，都开始建物流渠道。我认为，电商公司未来一定会开实体门店，小米手机已

经在4个城市开门店了；视频公司像PPTV，本来是买内容来给大家看，现在也拍了共计13部电影和电视剧；旅游公司以前是卖门票，现在全都在开发自己的景点。我估计，携程未来还要买酒店。它们比实体有的一张好牌，是有大量的用户，而且“忽悠”用户的能力非常强。

趋势三：软硬结合的生态系统的建立

以前互联网人做软件，现在我们公司最缺的就是做硬件的人，或者拍电影的人。所以现在软硬结合，是互联网的玩法，不仅做软件，还做硬件。我们以前做硬件，是先花500万找一个代理，给包销300万台产品，还得卖力找一些散户，但是在互联网上怎么做？手上已经有这么大的用户群，用C2B（消费者对企业）的方法，就像雷军所说，订单已经足够了，现金流更从容一些，先拿订单再生产，而且是个性化定制。

互联网的本质

用户第一

互联网是去中心化，挑战传统权威；去产品化，不卖产品卖服务；去中介化，打破信息不对称。

可能在3年之内，电视机可能会免费，有人会跑到你家给你装电视机，现在这机顶盒马上快要免费了。为什么呢？因为企业发现要真正获得一个用户，一个黏度很高的用户，成本超过100元人民币一年。那只要硬件在100元以下，企业完全可以送给用户。现在小米在做一个产品叫网关，就是家里那个无线上网的Wi-Fi，大家经常说我那个Wi-Fi好像不好，现在企业说我送给你一个。那里面有一个大的硬盘，那个硬盘就把你家变成了一个大的计算机机房，一个数据中心。

所以互联网思维就是不卖产品，只要你觉得能亏得起的话，那就上。最后就是去中心化，挑战一切的权威，这是互联网的一种打法。

还有一个要命的东西，就是主流用户人群不给你机会讲道理。如何忽悠草根阶层，他们手上存款总共才几百块人民币，到银行也没人理。阿里巴巴余额宝说，来来，500元放到我这儿，利息比银行还高，而且方法很简单。我们公司的员工基本上每个月都在余额宝里放上500元、1000元，不算多。他也不会用它来买房子，但是余额宝有3000万的注册用户，一个人放一块钱就是3亿（本文写作时，最新数据显示余额宝的规模已达2500亿）。

去了中心化以后，就像PPTV现在一个月有3亿人上线，PPTV可以对这3亿人传播一个东西，所以这种传媒属性很厉害。

从群众中来，到群众中去

互联网服务客户，不管男女老少，统统都要，只要是用户。它首先服务的是草根，正如当时毛主席说的，到农村去，到工人阶级里去。但移动互联网企业生存环境十分糟糕，为什么？碎片化了，用户时间很少。况且，中国互联网基本没有规则。比如此前PPTV用1.5亿元向江苏卫视买《最强大脑》节目，但合约规定不能做直播，因为怕影响收视率。结果，其他几个同行同时在线直播，怎么办？1.5亿不就白投了吗？中国互联网的玩法很是让人心惊肉跳。

互联网的用户是草根，他们有两个特征—贪婪和懒惰。你要解决这两件事，不仅要给他服务，还要给他创造价值。怎样让草根们喜欢你呢？想要让他成为你的粉丝，想要让他对你有忠诚度，你就要真正了解他。

抓住用户：星星之火，可以燎原

企业要学会利用互联网的传播特性，并通过制造轰动性事件、争议性话题等，实现大范围病毒式传播，乃至达到引爆点；培育和勾引忠诚用户，壮大粉丝规模，营造粉丝文化乃至构建话语体系。

像雷军说的，要有人。小米手机卖799元，网上找不到这个性价比的手机，其他至少也是999元的手机。多花两百元的差别在哪里？用户看不不到。但小米799元的手机性能跟苹果手机一样，这可是满大街也找不到。想要拥有小米手机，你可以去注册排队，偶尔抽奖拼运气。你想大规模买，不好意思没货，小米未来就像iPhone一样实现饥饿营销。这就是造势，还壮大了一大批粉丝群。

企业在互联网时代经营也不容易，领导人要找到一个气质，符合特定的用户人群，同时找到机会，就要猛烈进攻。当用户被你忽悠进来，但是体验以后发现不好，还是会走掉，这样就逼着你做出最核心的极致体验，逼着你创新，逼着你每天想，给用户更多的超预期的产品或服务，于是你不得不天天挖空心思想创新的事。

留住用户：全心全意为人民服务

什么是极致体验？

简单：没有使用门槛；

极致：超出预期；

个性化：大数据分析；

用户引导的产品打造，小步快跑，反复迭代。

什么叫极致体验呢？第一是没有任何门槛，比如最近我让七十多岁的父亲用微信，他用得很高兴。第二是超出预期，就像海底捞实体店，不是吃海底捞的东西，不打内容牌，打的是服务牌。

第三是依靠大数据实现个性化定制，现在用手机打开PPTV的应用程序，每个人看到的内容都不一样。大数据可以解决个性化的问题。我们把3亿用户，按数据分成48个等级，分析哪一些是贡献多的，哪一些是不经常来的，并想办法把他们抓回来。打造产品，要反复迭代，每天出奇，让用户参与，这是不容易做的一件事。

商业模式

免费做大用户规模：广告、电商和游戏；

用户规模摊薄成本；

大鱼吃小鱼和快鱼吃慢鱼；

粉丝品牌打造溢价空间。

互联网有3大经济基础，广告、电商和游戏。我们认为要达到过亿用户群，可以用广告很快地摊薄成本。比如买下电影《私人定制》网络独播版权，如果有100万人愿意付费观看，每人交5元，就是500万元的版权费。如果免费的话，可能有5000万的人来看，以此跟广告主谈赞助，要3000万行不行？一点问题都没有。当用户规模起来以后，可以把成本摊薄。

在互联网行业，最典型的是大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼。企业都在争头几年的势头，再往后日子会越来越难，因为互联网没有门槛。线下实体还好办，国美跟苏宁打了那么多年，门店对着开也没有看到哪方把另一方PK掉但在互联网，用户的迁移成本是零。这也是互联网的版权之战，你抢了独家，我也得抢，所以大鱼吃小鱼比较明显。

目前中国的资本界不给力，腾讯、阿里巴巴、百度还算财大气粗，能收购的他们都愿意收。但是很可惜很多互联网企业都没有拿到中国市场的资本红利。

免费做到最后，生存下来的可能只有几家。如果不做免费，就做溢价空间，或用粉丝平台打造溢价空间，比较典型的就是苹果和小米，通过供求关系突出品牌。

企业组织

必须能快速反应：降低决策流程，扁平化；

先开枪、后瞄准的战术；

需要犯错，容错力强；

人员游动，内部竞争。

中国目前99%的企业仍然是在传统行业，但未来所有行业都会拥抱互联网。

互联网有3种组织模式代表，第一种是最早的竖状结构，一个员工做汇报需要在企业内跑一圈，所以微软现在跑不动了。

第二种是谷歌用的扁平化结构，要求一个VP（副总裁）管二十多人，基本上这就是有一个汇报线，让这二十几人自己决策，故意管不过来。

第三种是脸书网的网络化管理结构，给人感觉非常乱，但在乱中，适应用户。这实际上是非常大的挑战，管理结构围绕着你自己的商业模式和使用人群在变。

互联网团队是先开枪，后瞄准，实际上有脑子的人不会这么做。但为什么要这么做呢？因为要强调决策观，团队里必须要有人去试错，这是互联网的决策方式。

最后因为竞争激烈，互联网公司员工正常的流动性为每年25%，也就是说4年时间，公司人全部换一遍。这肯定是远远高于传统企业的，这也不是坏事，同时互联网企业鼓励内部竞争。经常两个团队竞争一个产品，或者一个产品两个团队做不同的版本，就是要鲇鱼效应，内部进行竞争，整个池子也都活起来了。

互联网思维的进阶之路

文/项建标

（杭州盈开投资创始合伙人）

陈炜、张郑国摘编

互联网不是我们看到的那些表象，而是一种思维方式和心智模式，如果不能从这个高度来理解和拥抱互联网，互联网对我们来说充其量只是一个工具。海德格尔说:“技术的白昼是世界的黑暗。”爱默生早在19世纪就让我们思考:“文明人造出了马车，却丧失了对双足的利用。”在互联网与大数据时代，只有拥有“无网思维”和“无界思维”，互联网对于我们才是具有无限发展空间和想象空间的美丽新世界。

企业“上网”四阶段

2014年以来，无论是传统企业还是早期的创业团队，都非常关注互联网和移动互联网，但其实大家对互联网的认识有很大差别。对于传统企业来说，应该怎么拥抱互联网，是一个值得探讨的问题。

企业介入互联网，按一般共识可从4个阶段着手：

第一阶段是用互联网做广告。这个最直接，也是大部分企业都在做的，比如阿里诚信通、百度关键字、微信营销等；

第二阶段是销售的互联网化。在这波潮流中，出现了天猫、京东、当当、易迅以及做外贸B2C（企业对消费者）的兰亭集势等；

第三阶段是产品和业务的互联网化。在服务性行业体现更明显，比

如网银、数米基金、格瓦拉的电影票、网上挂号服务等；

第四阶段是成为互联网化的企业。最典型的是小米手机，从产品设计、销售、运营和用户管理，全方位地用互联网思维来运作。

未来的企业一定是互联网化的企业，不管企业的形态如何。现在互联网和移动互联网似乎成为很多人解决自身企业问题的灵丹妙药，以为搞电商、建企业微信或开发微信后台管理系统，就是互联网化，这是不对的。虽然它们也有一定作用，但是很有限。就像C2B（消费者到企业）、互联网金融、O2O（线上到线下）、大数据……这些词语讲得多了，给人感觉反而很空泛，但关键是要理解背后的逻辑。

比特经济学兴起

互联网不是我们看到的那些表象，而是一种思维方式和心智模式，如果企业不能从这个高度来理解和拥抱互联网，那么，结果就不会太好。

一般我们讲到互联网思维，都会引用雷军的7字心法，即“专注、极致、口碑、快”。但这个心法更多的是产品层面的。与互联网思维相对应的是传统工业化时代的思维方式，要想系统了解互联网思维，就必须清楚工业化时代的思维方式。

第一，工业化时代的最大贡献是满足了人类物质的匮乏。生产力提升，人口增加，城市急剧膨胀，这到1900年前后达到高潮，其标志是美国大西洋海底线缆开通，而早期资本主义也因此达到高潮，J. P. 摩根、洛克菲勒、卡内基、范德比尔特这样的垄断资本家出现。

第二，工业化时代是理性主导。

第三，资源专属。因为稀缺，土地、厂房、设备、工艺原料都具有专属性。工业化时代最极致的商业模式就是制造垄断。上面讲的早期资本家都是因垄断而致富。摩根因为打败罗斯柴尔德家族，取得美国国债的发行权而真正崛起，卡内基垄断钢铁，洛克菲勒垄断石油，范德比尔特是垄断铁路和航运权，还有古尔德，都是如此。因为稀缺，因为资源的专属性，契约变得尤为重要。

第四，工业化时代是一种范围和规模经济。分工导致专业化，交易的范围又加速了分工，同时资源的稀缺性又推动了垄断，而所有这一切都需要契约的保障。早期英国和中国的贸易冲突很多是因为观念的冲突，农业文明和工业文明的思维方式的冲突。

工业化时代的经济学，按照美国《连线》杂志主编安德森的说法，叫作原子经济学，而互联网大数据时代的经济学可以称为比特经济学。这是互联网思维和传统思维最本质的区别。互联网的3大基础要件是：带宽、存储、服务器。而这3大要件都受摩尔定律影响，每18个月价格下降一半，无穷地指向免费。经济学，就是在稀缺情况下做出选择的社会科学。但是比特经济学改变了这一规则。

原子经济学和比特经济学，用另一种方法表述就是：稀缺经济学和丰饶经济学。它们背后的伦理基础，也发生了变化。表现在：稀缺对丰饶，理性对感性，契约对信任，专属对共享，谨慎、正义、仁慈对开放、平等、分享、协作。谨慎、正义、仁慈是亚当·斯密在《道德情操论》里面，基于共同情感的伦理基础提出的，而开放、平等、分享、协作是互联网精神的核心。

互联网、大数据时代最大的意义是：让商业的民主化成为可能。工业化的兴起，人类实现了政治的民主化，公民权利得到伸张和保护。但是在商业领域，由于资源的稀缺性，某种程度上仍然是不平等的，它虽然保证了机会的平等，但每个人的机会仍然不一样。

企业家要培养“女性思维”

工业化时代是理性主导和精英控制的时代，无论是福特的流水线生产和由此衍生的泰勒的科学管理思想，都强调在准确中提升效率。因为资源是稀缺的，物质是匮乏的，控制成本、大规模生产以满足需求是那个时代企业经营的主旨，人们的品位是通过“有没有”来体现的，而不是“好不好”。而感性是旧大陆艺术家的专属。稀缺时代培养了我们的契约和理性。工业化让每个人都进入分工体系，视线之内即是存在，看不见的便视作不存在。互联网首先打破的是时空的限制，让关系有了新的定义，六度分隔理论以前只是一种理论，当互联网和移动互联网到来之后，六度分隔才是一种真实的状态。

所谓互联网思维就是由众多点相互连接起来的，非平面、立体化的，无中心、无边缘的网状结构，它是类似于人的大脑神经和血管组织的思维结构。从线性到混沌，从因果到相关。如淘宝知道各地女性的罩杯数，这不是逻辑思维的结果，而是基于大数据的相关性分析。这是认知方式的巨大改变。

未来的企业家，或者是发明家、学问家，最重要的能力不是逻辑能力和专业，这个当然也很重要，但在若有若无之间，找到内在的关系，从相关性中发现机会，才是最重要的能力。这种对相关性的发现就是经验、直觉的东西，说到底是一种感性思维。姜奇平讲，互联网是一种女性思维，就是这个道理，它很大程度上要依赖感性。

互联网思维如何应用？一是跳出传统的产品定义。如在iPhone之前，我们从不知道手机原来可以这样，原来可以不用键盘，原来可以有各种智能应用。二是以不一样的方式挣钱。如周鸿祎用免费杀毒软件、用互联网思维革了软件公司的命。虽然360的很多产品都是免费的，但其在游戏、搜索上照样能赚大钱。三是让用户重新认知。如在杭州，甘其食已经有150家门店，每天早上各个甘其食门店的排队景象已经成为

杭州的一道风景。怎么做到的？事实上甘其食最成功的地方，就在于让用户重新认识了“包子”这样一种很传统的食品。甘其食在上海建有现代化的中央厨房，用的肉是最高档的肉，面粉是最好的面粉，哪怕为了保持菜包中青菜的绿色，都煞费苦心。甘其食的员工都经历了很长时间的培训，他们做出来的包子，误差在几克之间，完全标准化。所有门店统一装修，每个门店的员工都就近配备宿舍，安排保姆烧饭，薪水不低，这让员工个个精神饱满。甘其食在包子的品质、门店、服务等方面全部提升了传统包子的形象。

通往互联网思维的3条路

养成互联网思维，第一是无界，习惯的说法叫跨界。互联网的丰饶经济学指向的结果是消费者主权的形成，也就是说只要是互联网的，就一定是以用户为中心的。这样，我们在设计研发互联网产品的时候，就会存在一个矛盾：从研发产品的角度，你必须有理性思维和逻辑能力，但是在面对用户的时候，你又必须洞察人性，理解用户痛点，后者需要借助感性的力量。

微信的开发者张小龙有个很有意思的说法：在研发产品的时候，必须要能迅速切换思维模式。马化腾从一个工程师思维切换到用户思维只要5分钟，张小龙大概需要15分钟。

再看看乔布斯就更加典型了。1974年乔布斯第一次看到“Stay Hungry，Stay Foolish”这句话，就引为一生座右铭，其实这句话正是禅宗里面对于“初心”一词的西式表达。回到初心，就是要找到事物的良质。打个比方，我们看到一棵树，理性思维会马上对应我们已有的关于树的认知，但良质就是要我们摒除理性，通过冥想等手段回到见到树的最初的一刹那，去重新感知，然后再来定义。乔布斯学禅以后说：我开始意识到，基于直觉的理解和意识，比抽象思维和逻辑分析更为重要。

要打造基于互联网的极致产品，跨界思维非常重要：ZARA对用户体验的重视，对流行元素的收集，以及背后的对极速供应链的管理能力，就是互联网思维的体现；我甚至觉得麦当劳的门店只不过是它展示给我们的一个页面，背后是一套精密的程序，从供应链管理到人力资源管理等，都是互联网思维的外化；戴尔的库存可以做到7天，联想需要28天，不仅是能力的问题，还是思维的问题。专业的精深是成为牛人的必要条件，但很多时候专业上的推进需要人文这种感性思维方式来进行催化，因为理性的路径是铺地板式的，依赖于事物基本形态背后的关系，而感性的思维基于直觉、想象力和美学，它由初心直指本意。

第二是精益，这点其实大家都理解。但我此前和一些企业家交流精益的时候，他们理解的精益是丰田的精益管理。这是两个概念。精益体现在哪里呢？有一个比喻，原来做产品的时候，就好像是圣母玛利亚登场，隆重而热烈，企业千锤百炼，万事俱备后，盛大的登场开始了，这种产品模式被称为“圣母玛利亚模式”。但是，大数据时代是一个快速多变的时代，企业辛辛苦苦做了调研，埋头搞好研发，市场的机会可能已经变了。同时，在消费者主权的时代，你也不知道消费者真正的需求是什么，这就要求你采用迭代递进的模式。这就像2011年1月24日微信发布iPhone版， 27日发布Android版，29日发布Symbian版，但截至2013年，微信一共发布的4个平台版本，共进行了44次更新。这点对传统行业的企业家特别重要。

企业的融资也需要精益，不是要一口气拿到多少投资，而是要制定清晰的计划和模型。虽然先拿到钱是关键，但也要从这个阶段到下一阶段的模型为基础，对要多少钱、能做到怎么样、下一阶段可能的估值等做好计划，进行迭代融资。

第三是媒体化。首先，我们要打造一个极致的产品，不管是具体的产品，还是互联网上的手机应用程序App或者网站，不管是面向B（Bussiness，企业）还是面向C（Customer，消费者），极致产品是关

键。这里说的极致产品是基于极致的性能，能够真正抓住用户的痛点。用户的需求其实是人性的需求，人性说到底就是贪婪、恐惧和懒惰。张小龙在设计微信的时候用得非常纯熟，它是抓住性和暴力，大家体会一下打飞机这个复古游戏就知道了。投资也是这样，就是在恐惧和贪婪之间找平衡，巴菲特之所以成为大师，就是因他将两者平衡得比较好。

市场即对话

最优产品为什么会形成自传播呢？第一，极致的性能。第二，具备强大的情感诉求。因为情感诉求才能使产品和用户相通，才具备传播的可能性。第三，互联网时代消费者主权形成，媒介垄断被打破，每个人都成为媒体人，传播不再是一个手艺活了，我们每个人的粉丝圈都是我们的传播对象，这样真正实现了去中心化，口碑的价值才真正体现出来了。最近非常流行的野兽派花店、Roseonly，包括前面讲到的甘其食肉包，都是在产品里面注入了能引起消费者反馈的情感诉求，在没有花费太多广告费的情况下就形成了传播。

以前德里达等一干哲学家讲解构主义，主要还是在意识形态领域，有了互联网，才让商业领域真正形成解构。互联网时代的传播思想，最核心的一句话就是：市场即对话！马化腾经常深夜潜伏在QQ中，体察用户需求。消费者和用户是不愿意和一个推销员、一个搞宣传的人对话的。对话的意思是，你和用户之间是平等、对等的，而不是宣教式的。罗振宇有一句话很好：一切产业皆是媒体业。

总之，在互联网和大数据的时代，没有跨界能力和无界思维，互联网对你来说充其量只是一个工具，它属于你的就是那一点点功用。只有你是属于互联网的，它对你来说，才是一个具有无限发展空间的美丽新世界。

一场从“买卖”到“社交”的零售革命

文/倪轶容

（企业进化论特约研究员）

中国正在迎来第三次零售革命，其方向就是从过去零售商高高在上，通过工业化大量生产商品的“零售帝国”时代，向消费者主权的“零售共和国”时代转变。在“零售共和国”时代，消费者不但将深度地参与到商品从设计、制造到销售的全过程，而且连实体商店的店员都将不再仅仅依附于商店而存在，他们可以直接和客户进行联系，从而释放更大的生产力。

2013年，作为中国500强企业之一的永辉超市陆续传出“关店”新闻，其在福建关闭了3家门店，在河南、东北各关闭了1家门店，而其实体店更被零售业研究员称为“鸡肋”。然而，就在各方认为永辉“福建老大地位不保”，并将持续下滑时，这家以农产品和生鲜为主打销售商品的超市，却在2014年通过一款名为“微店”的App，重新找到了当年叱咤风云的感觉。永辉超市总裁李健波对外表示，永辉通过微店，每天可以获得近200单订单，而在微店上线后，永辉还将进一步打造线上购物平台，希望未来3年电商渠道的销售额占比达到总销售额的5%。

永辉运用的微店的创始人，就是第一家在纳斯达克上市的中国科技公司——富基融通科技有限公司董事长颜艳春。在颜艳春看来，中国正在迎来第三次零售革命，其方向就是从过去零售商高高在上，通过工业化大量生产商品的“零售帝国”时代，向消费者主权的“零售共和国”时代转变。在“零售共和国”时代，消费者不但将深度地参与到商品从设计、制造到销售的全过程，而且连实体商店的店员都将不再仅仅依附于商店而存在，他们可以直接和客户进行联系，从而释放更大的生产力。

除了京东、天猫等线上品牌，从业17年来，颜艳春和华润、永辉等

近6万家线下零售商场有过合作。如今，通过微店，这些商家都将成为颜艳春“第三次零售革命”理论最前沿的实践者，同时，富基融通科技本身或也将实现从“卖软件”到“卖广告”，甚至做金融的颠覆性变革。

变买卖为社交

“想象一下，当你进入商场的时候，看到的是陈列着同样商品的货架，而毫不了解你的售货员会向你推荐你根本不中意的产品，你是不是会感到有点沮丧？”在颜艳春看来，实体零售最大的痛点，在于虽然它们已经意识到了消费者主权时代的到来，也提倡“以客为先”的理念，但事实上，从商品的挑选、陈列，到服务，基本上还是由商家来操作，消费者本身并没有很好地参与到这些过程中来。“其实，消费者最渴望的是个性化的商品和服务，也就是我们所说的‘一人一店’，但是现在看来，实体零售要实现这个目标，很不现实。”

许多实体零售店曾试着通过自己建立网店，或者从淘宝、百度等大平台购买流量的方式来吸引消费者，但是效果却并不理想。这些购买来的流量不但价格昂贵、转化率低，客户黏度也弱,“即使像英国玛莎百货这样的大型实体零售商店，最终也停止了在亚马逊上经营多年的第三方平台，可能就是这个原因。”颜艳春表示。在这样的情况下，他把注意力转向了智能手机。

“研究数据表示，目前实体店的客户群60%都有3G手机，网店的客户群与移动客户群的重叠度更是达80%以上。”颜艳春指出，通过智能手机，完全可以构建一套系统，将原本目的性很强的购物行为转化为一种社交行为，从而将实体零售最大的资源——本土流量的价值最大化，并且释放顾客的社交红利。“顾客并不是仅仅为了购物而去商场，而是因为情感的驱动。”颜艳春这样诠释他“商品即媒介”的概念，并且用小米手机的例子来进一步论证——做到后来，小米手机已经不再是雷军一

个人的产品，而是一个社交话题和载体。就这样，抱着“变买卖为社交”的目的，“微店”App应运而生了。

从消费者层面来看，微店是基于“消费者为中心”的模式，让消费者建立自己的“私人货架”，其中包含钟爱的品牌、货品和购物清单等。通过刷二维码和通讯录，消费者可以与家人、朋友和社交平台上的好友建立微店朋友圈，关注好友的购物动态并相互推荐、分享商品，还可以建立兴趣圈子。

对于零售商来说，店员可以根据每个顾客的大数据（如交易数据、社交数据和私人订阅数据）进行一对一的营销，并通过O2M（Offline to Mobile，线下实体店+线上电商+移动终端）把消费者从实体店连接到移动设备，建立自己的微店粉丝团和连接实体店、网店、移动商店的全渠道作战平台。

“《连线》杂志统计显示，消费者72%的购物决定受到家人或好友的影响。如果有两到三个家人或好友同时推荐同一款商品，消费者的购买决心会大为增强。”颜艳春以他女儿为例。有一次，女儿想要买一条裙子，但是怎么都挑不出来，后来，她却突然在去看电影的路上冲动地选择了一款ZARA的裙子，并且到附近的专卖店下了单。原来，女儿在购物的过程中征求了朋友的意见，正是朋友的推荐，让她下定了决心。

“正如‘六度人脉理论’所说的，人可以通过6个人认识到这个世界上的任何一个人一样，零售行业也可以通过“三度人脉理论”来迅速获得流量。”颜艳春表示作为实体商场，完全可以将VIP会员发展为微店粉丝，一旦这些粉丝与自己的好友或家人相连，并且有了社交互动，该店的粉丝数和流量数就可以实现非线性的增长。“其实，实体商场最大的资源就是本土的客流。”颜艳春指出，诸如亚马逊这样的外来平台之所以没法和本土品牌竞争，就是因为本土化的程度不够，而一旦实体商场能够把手里的这张牌打好，“地段经济”将会立刻发挥作用。

2013年，承德最大的超市承德宽广引入了微店系统，在3个月时间内发展了近10万会员，会员购买的客单价也从50~60元上升到100元以上，同店销售增长了20%。而颜艳春希望，通过接下来几年的努力，能让自己在过去积累的6万家实体商场资源都聚集到微店上。

“店内创业”

在颜艳春眼里，从买卖到社交的革命，还不仅仅止步于实体店和“粉丝”以及他们的朋友、家人之间。事实上，微店还有一项功能，就是可以让消费者直接和实体店的营业员进行交流，从而和营业员成为好朋友，而营业员也能因此变身为消费者的私人导购。

说到这点时，颜艳春立刻掏出手机，用“摇一摇”功能找到了附近的燕莎商场，为太太挑选了一条红色连衣裙，并且和卖连衣裙的营业员开始了交谈，而营业员也向他推荐了一些类似的产品。

很多实体店的老板都面临这样一个问题，就是如何才能更大程度地调动员工的积极性，改善商场的购物体验。如果用加班的方法，人每天只有24小时，而且在疲劳的状态下，营业员们很难提供热情周到的服务。在这样的情况下，颜艳春提出，完全可以通过微店的平台，让营业员也成为商场的主人。“他们可以在下班之后，在家里，不受任何时空限制地为顾客提供贴心的服务，因为，他们在商场的平台上，每卖出一件商品，就可以获得一定的提成，等于说，他们在店里开始了自己的创业。”颜艳春表示。

这种“店内创业”模式已经受到了许多实体商店的关注，有一家实体零售店表示，凡是营业员通过微店平台卖出商场的商品，可获得利润8%的提成。

除了提高商场的销售之外，颜艳春觉得，这样的模式也可以极大调

动员工的创意。“尤其是大公司，其用于规范的体制显得僵化，因此大公司内部很难有创新，很多大公司的创新都来自于收购，比如微信，就是由小公司研发，再被腾讯收购的。”而通过微店赋予一线员工所有者和创业者的角色，则可以在很大程度上解放他们的创造力。

一名“科技男”的进化史

事实上，伴随着微店的诞生，富基融通公司本身的商业模式也在发生着一场大变革。“过去17年，我主要做的是软件业务，收许可费、服务费，现在，我可以从IT（互联网技术）系统介入到广告甚至金融行业，向移动互联网的商业模式转型。”颜艳春在提到富基融通未来的规划时，显得十分兴奋。通过微店系统，富基融通未来的盈利将由3个部分组成：

第一个是零售店IT系统的建设费，这部分主要赚取的是超市的DM（快讯商品广告）海报费用。之前零售店的营销开支一部分由DM海报组成，这种方式成本高，而且无法实现精准营销和效果反馈。使用微店系统以后，超市可以为用户定制个性化的海报，且海报上的价格每5分钟就可更新一次。

第二个收入来源是全渠道平台的广告费用。一旦有足够多的零售店和用户接入，微店就可以将零售店的商品按照大数据精准投放到感兴趣的用户手机里，从而实现一对一的营销。颜艳春表示，如果他能成功把6万家商场及其背后的6亿消费者导入微店系统，这一模式是完全可行的。

第三个收入来源则是金融业务。经过了第一和第二个阶段的业务发展之后，微店将掌握大量用户的购买数据，从而预测其需求和信用情况。此时，富基融通可以在微店中引入虚拟信用卡，发展消费信贷业

务，从而涉足互联网金融领域。

颜艳春把爱因斯坦的经典公式E=mc2给出了自己全新解释：E就是实体零售的收入（earning），m就是商业流（merchandise)，c就是客户（customers)，只有在商业流为正的时候，商场的收入才越来越多。因此，如何更好地把客户流转化成商业流，始终是零售业革命的使命。此外，酷爱科幻小说的他还引用了《三体》里面的“降维攻击”概念来描述O2M（线下实体店+线上电商+移动终端）战略的实质：以更低的单件利润和更多的商业流，来为实体零售创造更大的利润。

不过，即使是通过微店生成“个性货架”，通过亲朋好友和营业员的社交，拉近和商场、品牌的距离，即使通过大数据分析推荐产品，消费者所能获得的商品，依然是已经存在于流通渠道里的。身处工业4.0时代，“科技男”颜艳春对这场即将到来的零售革命的构想，可能要更加狂野一些。

“福特老先生曾说过，福特只生产黑色的汽车，但是这个世界需要的，是五颜六色的各种汽车。”颜艳春指出，如今，购物愿望本身和价格，都已经不是消费者前往某一家商场购物的充分理由。一方面，消费者希望能寻找到更加个性化的产品，但另一方面，他们却不希望自己被捧为高高在上的上帝，而希望能获得一种平等的对话，不再被打扰和猜测。“除了商业活动、采购以外，消费者甚至希望能够参与到设计、制造以及供应链上游的活动中来。这在工业4.0时代是完全可行的。”

颜艳春举了一个西服定制的例子：红领（Red Collar）在西服制作的前期用的是工业化的大机器生产，但是到了后期，每个工人的缝纫机上都会出现一张详细的订单，上面写着客人对西服的具体要求，然后工人会用手工缝纫的方式，为客人制作出这件独一无二的西服。

“对于客户来说，他收到的是完全个性化的产品，而对于工人来说，他们面对的也是一个有血有肉的客户需求，而不再是冰冷的大批量

订单。”在颜艳春看来，这也会激发工人的工作激情。而未来，满足消费者的这种需求和诉求的，甚至不一定要是专业的生产商，“只要是有4D打印机等设备的家庭，完全可以在闲暇的时候承担起制作的功能来，从而实现全民生产、全民销售”。在颜艳春看来，这样的未来无疑是充满诱惑的，而这样的未来也更接近“零售共和国”的本质。

新窗口打开了，我们该怎么办

文/脱不花

（原名李天田，原北京仁慧特智业咨询有限公司董事长，罗辑思维首席执行官）

去中心化，干掉了泱泱大甲方们的半条命；去中介化，又干掉了管理咨询行业半条命。虽然比猫还好奇，但我们真没有九条命啊。因此现在我们要找的答案不是一个今年的答案，而是一个未来五年到十年的答案。

一个不确定性的时代已经到来

什么叫工业时代的管理思维？什么叫互联网时代的管理思维？

在工业时代我们从事管理或者管理顾问工作的时候，会运用一个路径依赖，是什么呢？就是我要在确定性里面去解决不确定的东西。比如说我知道未来会发生什么是不一定的，都是预测，都是根据经验来做的判断。但我还是希望我解决这个不确定性问题的路径是确定的，这就是麦肯锡经验里面著名的“以假设为导向”——先坐这儿想清楚：从我的经验出发，估计未来可能出现什么问题；然后继续坐那儿想：第一步是什么，第二步是什么……怎么建模、必须结构化、然后用什么工具、执行

方法是什么。

通过近来与大量互联网圈中人的碰撞交流，我突然想明白了一个问题，就是：所有试图用确定性方法去解决不确定性问题的尝试都注定是失败的。悲观地说，传统管理理论的末日危机到来了。因为在今天占主流地位的传统管理理论中，特别是从泰勒开始，都是基于高度确定性的控制假设。控制假设意味着把所有变量减到最低，特别是把人这个最大的变量做简单化处理。因此，在工业思维影响下，也许会有先知，但是大多数如我一样的管理咨询业从业者，到今天为止还是被泰勒所绑架，因此我们交出来的都是“行活儿”。

但是今天我们这个世界确实是变了，未来已经彻底变成一个不确定性的未来。你必须学习用具有不确定性的方式来解决不确定性的问题，这就产生了难度，而所有的难度都产生在两端都是不确定的这个组合当中。

一个故事、一席话给我的刺激

在这我想把听到的一个故事分享给大家，这个故事很简单，我们每个人都有这样的生活经验。

比如说我们在一个机场排队安检，很多时候它只开一个窗口，排队的人就特别多，队排得很长。你排在后面就很着急，左看右看，不知道什么时候能排到你。当队伍长到一定程度的时候，突然旁边新开了一个窗口，这时往这个新窗口上跑过去的是什么人？就是排在原来队伍最后边的那些人！他们跑得最快，因为他们在原队伍没有任何可留恋的东西，撒腿就往那边跑。排在前面的人会跑吗？不会跑，因为马上就到我了。这时最难受的是那些排在原来队伍中间的人。跑？还是不跑？一犹豫，在两边都成了最后。过去你还有点安全感，以为你怎么也算是在中

间，其实只要新开一个窗口，你就是最后，而且在两边都是最后。

我觉得这个故事对我有特别大的刺激和触动。对于我们（指北京仁慧特智业咨询有限公司）来说，实事求是地讲，肯定不是原窗口的第一个，那是麦肯锡、埃森哲，但是我们是不是最后面那个？好像也不是，我们好像是比较靠近中间的那种。这个时候人容易产生的错觉是：我比上不足比下有余。其实，一瞬间，你就会两头不靠，变成最末。

听过这个故事快一年了，到现在为止仍然非常刺激我。我觉得这就是一个新的变革时代带来的一个最大的挑战：整个商业逻辑和竞争逻辑不再是一个田径项目了，我觉得更像一个棋类项目。过去我们的比赛是一个线性的田径比赛，你没经过初赛你就进不去决赛，你没跑完第二棒就不能跑第三棒。但是现在更像一个围棋棋局，变成了一个跨越的、非线性的逻辑。这就比较可怕了，因为你精心的布局，但是对手的每一手棋都有可能是根本不理你，他下他的，绕过你的布局。你不知道谁会超到你前头去，永远不知道。过去我们所赖以比较的标准变了，超越你的那个人肯定不是紧紧跟在你后面这个人，到底是谁，不知道。

大家知道我们公司以往在互联网领域里是没有任何基础的，没有知识基础、没有案例基础、没有产业基础、没有资历基础。不瞒大家，对于我个人来说，2013年是一个比较痛苦的学习过程。在那段时间，你得削尖脑袋混到各个互联网圈的人群中去，然后你得跟从事互联网的人交朋友，谁水平高低你也不大知道，因为人家说的话你都听不懂啊！第一次听人讲“快速迭代”，“迭代”的“迭”还不会写，瞄旁边人一眼，“哦！是这个字啊”。然后它什么意思？怎么迭，不知道！代码怎么改，不知道！怎么就能一周一迭代，也不知道！

我写过一篇较为有影响力的文章，题目是：越过山丘。讲的其实就是我一个外行，一个非互联网的人，如何用一年半左右的时间跟互联网圈做接触，然后尽量参与到这个游戏规则里面去，以及这个过程中的感受。

前段时间我专门通过一个朋友，请了读库的“六叔”张立宪吃饭，我一直很崇拜这个“六叔”。在出版业他是一个非常非常好的手艺人，而且读库品牌非常值得尊重。在这顿饭上我就发现：虽然他看起来是一个出活特别慢的手艺人，但是他的每一个逻辑都是高度符合互联网逻辑的。他的产品现在可以做到什么程度呢？就是六叔在微信公众号发一个500字的信息，说我看好一个产品，我想做一本书，但是我不告诉你书是什么，我也不告诉你是什么内容，也不告诉你是什么形态，这本书定价100元，然后“一、二、三”开始，谁愿意先交100元让我做这本书。这么一条信息就可以收到打平成本的订单。这种情况在传统出版业是不可能的。

六叔说了一段话，对我的影响比较大。他说：19世纪是一个帝国的时代，那个时候完全是国家和国家之间的竞争；20世纪是公司的时代，特别是跨国公司，这个时代的超级英雄已经变成跨国公司，变成摩根士丹利，变成通用电气这样的公司；21世纪是个人的时代。为什么说是个人的时代？不是说公司不重要了，不是说国家会消亡，而是说：个人得到了前所未有的话语权。因为我们整个现代文明的基础建设达到了一个平台期。过去个人没有办法去完成很多东西，比如信息传递不出去、人与人很难连接、资源协调过程很复杂等，这些门槛都会阻碍个人能力的发挥。但是现在无论是在能源还是信息等领域的基础建设，都已经达到了一个相当的高度。个人如果能力够强，有一台智能设备可以连到互联网上，他就能够建立与全世界的连接，这意味着每一个人都有机会获得前所未有的话语权。当这样的个人时代到来的时候，对传统的组织、对传统的商业会产生什么样的影响？难以想象，但是我们必须重新想象。

互联网思维的本质

从一个故事到一席话，我个人花了将近两年的时间开始认识到“互联网思维”究竟是一个什么东西。既然很多人已经把互联网思维的基础

部分都讲过了，我只能讲讲哲学。以下并非严谨的官方标准答案，而是在过去一段时间我的个人体会：从互联网思维来讲，我认为它有两个层面的东西。

第一个层面是所谓的“精神层面”，互联网带来的精神内核到底是什么？我今天可以非常肯定地告诉大家，就两个东西：一个叫“开放”，一个叫“平等”，这两者构成了一种新的基因排序方式：去中心化。其实这是过去两百年来人们在政治、社会、文化的变革上孜孜以求的共同目标，今天通过互联网的力量而有可能实现。不是现在，但是在我们这一代人能看到的时间里是一定能实现的。

第二个层面是所谓互联网式的解决问题的方法。也是两个词，一个是“开源”，一个是“平台”。这两个东西是互为因果的，只有开源才有可能产生平台，也只有产生了平台，开源才有价值。开源的价值在哪儿，我们大家都有感受，如安卓和苹果系统的差别。苹果确实是抓住了更高端的用户，但是你要看到它的份额在不断地被安卓蚕食，安卓本身的进化速度是惊人的。这个原因很简单，因为安卓是一个开放的、一个开源的模式。当然从广义上说，在应用层面，苹果其实也是一个部分开源的系统。所有基于开源模式的系统一定会战胜封闭系统。并不是说封闭系统会消失，但你的力量会越来越小。

所以在互联网精神和互联网方法相互作用的基础上，前两天我终于理解了，到底互联网思维最根本的点是什么？就是我刚才提到的两个字叫作“连接”，互联网改变了“连接”的方式。整个人类进化的历史是一个使用工具的历史，但是这些工具在不同的阶段会产生变化，而且工具也会反过来塑造人类的行为甚至机能。从旧石器时代开始的工具更多的是创造物质的工具。但是到今天，尤其是进入现代社会以来，主要的工具是连接的工具。我们看到近现代几次大的技术革命都是由于连接工具改变引起的，电报的出现、电话的出现、电视的出现等，这些东西打造了今天人类社会的生活形态。今天的移动互联网又是一个新的工具，而它

跟此前所有工具都不一样：以前所有出现的连接工具都不能人格化，即它只是工具，跟你这个人不连接。但是移动互联网不一样，手机能变成你另外一个器官。每个手机后面都是一个活生生的人。如此人和人通过移动互联网的方式前所未有地联系在一起。如果你们看透这种连接方式的改变，就有可能看透整个互联网，甚至看透整个未来的商业。

互联网思维下的商业逻辑

当连接方式改变了之后，在我们整个社会当中，当然首先是在商业当中，我觉得就产生两个关键词。

第一个关键词叫“跨越”，就是你不要再相信线性的逻辑了，不要再认为只有在天猫上先开店，开好了才能上微信再开店，错了！一个企业，可以完全跨越在天猫上的运营时间，直接进入微信的模式，这仍然有可能获得成功。这给了好多企业弯道超车的机会，这就是互联网一个最公平的游戏规则。线性逻辑是：你爸是土豪，你才有可能是土豪。而现在即便是我在前一个时代完全错过了，完全没有做过，但是我在后一个时代也完全可以成功。

第二个关键词就是“跨界”，因为人和人之间的连接变了。《浪潮之巅》谈到每几年会有一个浪潮尖上的公司，比如说谷歌，它现在就是这样一个浪潮尖上的公司，但是下一步还是它吗？不一定，有可能变成脸书网。因为搜索的功能现在被大量的人格甄选所替代。比如说天猫平台上几亿个单品，我要找出一个我熟悉的产品，这太难了。但是我信任我关注的某个熟人，或者是一个我喜欢的达人，她用的产品我就会信任。所以这个人格背书就会替代掉过去的搜索功能。它变成了一个新的资源组织方式，这就产生了跨界的机会。

时代的变化

有了跨越的游戏规则，有了跨界的方法，这两者相乘就产生了无限的可能。现在我们熟悉的几个时代要素变了。

第一组变化：商业世界的祛魅和脱媒

因为连接变了，我们变成了所谓开放平等的精神和开源平台化的运作方法，所以有两个东西让商业社会发生了根本性的改变。第一个叫“祛魅”，大品牌、大公司的最好时代过去了。我们自己就有很多客户是大品牌、大公司，现在实事求是地讲，我出去参加社交活动，绝不好意思介绍我是某某公司的顾问。因为在这样一个“祛魅”时代，大公司它只有一个用处，就是用来被讽刺和逆袭的。包括现在科技商业圈里，你都不好意思提联想。并不是说它们是烂公司，而是说它们处在这样一种中心化的位置，就一定是被用来讽刺的。形成超级平台的时间窗口已经关闭，除了这些既成事实的大平台、大公司要经受越来越严峻的考验之外，未来真正的英雄已经开始变得多样化、去中心化。更多的中小公司以及非常多的小而美的商业形态形成了一个集群。

第二个，就是“脱媒”。咱们做银行客户的人都知道，银行业当前压力最大的一件事就是金融脱媒。银行过去大量的时间就是来做中介的。但是现在一旦互联网的“众筹”全面放开，或者说对此有更好的监管法律的话，银行大量的中间业务可能就不见了。过去个人要做直接融资，首先就要找银行。但是现在不一定啊，我可以到一个众筹平台上来，说我要做一个事儿，需要500万，我告诉你商业计划是什么。然后因为我这个人有“人格”，有“互联网的人格”，可以通过大数据来看到我这个人的信用，也可以通过我的社交媒体看到我的魅力，那可能就有人喜欢这个项目，来众筹参与这个项目。一人付1万，500个人就把这个事儿做成了，这对个人来说也是风险极小的一种投资方式。这样的众筹项目会越来越多。这就是一个所谓的“脱媒”现象开始出现了。

我觉得更准确的一个说法是“去中介化”。就是凡是中间拼缝儿的生意都完蛋了，不管是银行、是法律，还是代理。现在美国和中国都已经出现了大型的法律网站——虚拟的律师事务所。传统的律师事务所也是个拼缝儿的逻辑，大的律师事务所就是把所有的律师集合在一起，但是它不会把律师本身的直接成本报给客户，而是报一个整合后、附加上品牌光环的极高的价格。现在出现的虚拟律所网站，就是大量的有职业资格的个人律师在上面注册。因为法律领域80%的服务都是常规服务，很多客户的需求就是看个合同、起草个文件。这对于律师个人来说可能是一个小时就能完成的活儿。那么现在就可以直接在网上报价，客户就可以直接选择他。仅仅是一个律师界的“大众点评网”，就可以把大量的小律师事务所和大律师事务所的常规顾问业务给干掉了。因为传统律所所谓的“整合”没有价值，除非它能完成跨国性的大交易，那个确实替代不了。我再举个去中介化的例子：比如说我们咨询团队，比如说我们现在的“工程师”有两类比较重要的活儿：一类是做PPT，做PPT的手艺现在可能要被替代掉了，因为我宁愿在淘宝上付点钱，雇一个更专业的。另一类就是做行业报告。那我告诉大家，像雪球、虎嗅、36氪这样的行业或者科技、金融类的网站全部都出现了基于“时间线”的产品。如果我要了解一个行业，我只要输入关键词，这个网站后台会自动给我生成一份报告。这份报告是所有关于这个企业或这个行业的文章或信息集合，他们叫“数据足迹”。我相信这个一定比咱们搜索来的要更全面。

所有没有附加上你的人格特质，没有附加上你的创造力的工作都会被替代。去中介化、去中心化的趋势已经是不可逆转了。

我觉得今天我们谈商业，怎么去判断一个模式有没有价值？第一个，去中心化以后它还能不能活？第二个，去中介化后它还能不能活？如果这两个问题它能够回答，那这个商业模式我们可以接着往下看。如果这两个问题回答不了，这家公司基本上不用再看了。它可能在一两年内还有机会，但是3年后它一定会越来越困难。即在排队时我们一定不要低估新开一个窗口的速度。

第二组变化：公司形态的变化

当商业上产生这样变化的时候，公司会产生根本的变化：

第一是品牌的革命——怎样从“神格”化的品牌变成“人格”化的品牌；第二就是用户中心主义。怎么把用户本身纳入到你的公司流程中来，而不是让用户在公司流程外面；第三个就是科层结构所面临的严峻挑战。未来的公司不会消失，我们拥抱互联网，但是要避免成为互联网原教旨主义者，我个人坚定地相信商业世界不会完全变成基于个人的联合，这个效率是会降低的。科斯的那句话仍然在这里：公司这样一种组织之所以存在，最核心的价值就是它能够降低交易成本，这个交易成本往往是因为沟通成本造成的。但是你要知道这个交易成本也是有边界效应的，当公司大到一定程度、科层结构复杂到一定程度的时候，你的交易成本就比我从外边找一个自由人、基于虚拟方式来合作的成本要高了。所以我相信未来的公司组织会变成一种所谓的核心加卫星的方式。就是核心的功能、核心的竞争力会留在公司这个架构里面，大量的非核心功能会像小卫星一样在公司周边运转，而且它毫不影响我的竞争力，甚至会提高我的竞争力。

第三组变化：个人层面的两个“返祖”现象

第一是重回部落。五千多年以来我们一步一步走出了部落，经过几千年的过程，走到城市里面来，变成一个小蚂蚁。现在我们可能要一步一步回到部落环境了。为什么呢？我相信在座的各位当你们处于比如说微信的群组、QQ的群组，或者豆瓣、知乎上面的时候，你的表达方式、你的活跃程度、你和那些网友的紧密程度一定超过你和你的合伙人的紧密程度，那就是部落，是基于互联网的、由虚拟人格所结成的部落。这种部落更多是基于兴趣、爱好、价值观所形成的。这种共同价值观的强度甚至会超过一个公司、一个封闭组织的价值观。这没办法，我作为一个公司的创始人也没办法。我们只能说，好吧，我们这个公司的部落向你们的虚拟部落学习，怎么能够让大家在线下也能有更好的体

验。就是咱们讲的可以命名为“社群”的这样一种关系的兴起。

第二，我特别提醒未来也是一个重回口语的时代。人从口语时代进入文字时代是一个巨大的飞跃，大量的文明因此传承下来。而现在是一个重回口语的时代，因为我们信息泛滥，而随着网速的加快，口语、影像传播成为一个具有极低门槛的传播方式。

因为现在的人群中大家关于商业、关于公司、关于管理的常识和共识是有巨大差异的，只有在口语沟通过程当中才能够拉平这种常识，尽快达成共识，这一点通过文字是很难实现的。因为每个人的理解能力和信息背景不一样。但是在口语沟通当中，我可以来测试你的常识在什么地方，然后填平这个常识的沟，这有利于我们尽快达成共识。因此我这里所强调的重回口语并不是你能熟练地骂“你大爷”这种口语，而是能够在表达上发动“降维”攻击，把过去由于“术语霸权”所形成的那种专业腔，净化为人人听得懂的表达方式，让你的表达更易于接收、更易于交互、更易于普及。

第二章 社群，下一个商业核心驱动力

产品型社群，一种新组织形态的诞生

文/李善友、董梁

（酷6网创始人；江苏高科技投资集团管理公司常务副总经理）

小米、特斯拉、微信、嘀嘀打车、黄太吉煎饼、雕爷牛腩、KaKao Talk、WhatsApp、罗辑思维……它们并非是毫无关联的特例，它们如此相似，其内核都是互联网思维。它们的出现宣告了一个时代的来临，这个时代是一个降维化生存的时代，一个方生方死的时代，一个颠覆式生存的时代，一个超时空获取资源的时代，一个审美的时代，一个灵性回归的时代。

互联网在兴起的20年间，极大地改变了社会底层架构，只要有光纤的地方，信息传递的速度几乎为光速，信息流转的方式也随之发生变化。互联网不仅是工业时代的工具或一次科技进步，它应被视为一个独立的时代，而当下最大的颠覆也正是互联网时代对工业时代的颠覆。时代颠覆的力量向来摧枯拉朽，回顾历史，貌似强大的北洋水师惨败于甲午海战，背后交锋的其实就是两个时代，是农业时代对工业时代的惨败。

旧有体系被颠覆，传统事物要生存，就必须向新的时代逃逸。前提是要先了解互联网时代的生存结构，转换互联网思维，才能找到新的生存方式。关于“互联网思维”，噪音已经多于灼见，概念被肆意包装，许多论调停留在“术”的层面，缺乏思维的逻辑推导。如我的老师、哲学家王东岳先生所说：“从现象层面是无法解决问题的，必须重新构建世界

观和基础理论。”此文将结合逻辑推演与实证研究，与诸君讨论几个问题：是否存在独立的互联网时代？这个时代的生存结构是什么？要求怎样的思维模式？企业在互联网时代下的生存方式又是什么？

从价值网理论看互联网时代的生存结构

在颠覆式创新理论中，有个核心概念被称为“价值网”。价值网有成本结构、性能属性与组织形式三大特征。在某一价值网中的企业都会遵循价值网内形成的成本结构，并将某种性能属性视为最重要的价值判断。在竞争中，企业逐渐形成了以资源、流程与价值观三大因素为核心的组织能力。价值网一旦形成，就极难逃脱，企业以为是管理者在做决定，其实是所处的价值网所决定。

将互联网时代理解为一种全新的价值网，从价值网的成本结构、性能属性与组织形式三方面来考察，会发现互联网的生存结构与工业时代的生存结构有显著差异，可以用三个“零”模型来概括：成本结构上毛利率为零，性能属性上产品周期为零，组织形式上人与人的冗合度为零。

毛利率为零是互联网价值网的特有成本结构，是区别于工业时代的基本特征之一。工业时代中，企业必须保持一定毛利以支付渠道、营销、库存等费用，因为产品到达用户的成本巨大，企业必须通过广告等营销手段来打造品牌，而它们依赖渠道分销商品，在不清楚用户确切需求的情况下生产进而导致大量库存产生。而进入互联网时代，信息成本大大缩减，“一切行业皆是媒体，一切内容皆是广告”，去中介化风潮日盛，渠道衰落。优秀的产品可以让企业直接连接用户，获知用户确切需求，摆脱对广告、渠道以及库存的依赖，继而可以做到以成本价销售商品，使商业模式更具黏性与竞争力，在后续与用户的接触中挖掘其他盈利方式。

产品周期趋零，是指更为注重审美和情感体验。工业时代求真，奉行“科学是第一生产力”，科学是工业时代价值网最重要的性能属性。然而，工业时代发展至今，我们发现科技进步的速度与人们幸福感增长速度并不合乎比例，这正印证了《创新者的窘境》中的公理——“技术进步的步伐要快于市场需求增长的速度”。并且“技术越进步，产品生命周期的更迭将越短”，按这个逻辑推导到极致，产品周期会无限趋近于零。换言之，新的技术一经发明就被超越，新的科学一经发现就被证伪，新的产品一经发布就被宣布过期。产品周期为零也意味着功能体验已经没有最优，消费者对情感体验需求超过对功能体验的需要，审美将代替科技成为互联网价值网最重要的性能属性。

人与人的冗合度为零是互联网价值网的第三大特征。在工业时代中，公司是组织机械化大生产的中心，因此形成了以公司为中心的社会组织。进入互联网时代，瞬息万变、开放融合的互联网消解了中心，每个掌握终端的人都与互联网相连，一个人就可以成为一家公司，所谓的“U盘化”生存并非空穴来风。在极致的逻辑推演中，随着社会分工越来越细，人与人的冗合度为零，即每个人都是一种工种，两个相同的个人，必有一个被淘汰。

综合以上逻辑推演，互联网时代的生存结构是：毛利率为零，产品生命周期为零，人与人的冗合度为零。作为一个价值网，它与工业时代价值网在成本结构、性能属性与组织形式上有天壤之别，它的独立性不言而喻。

延伸出来的互联网思维三大法则

以泰勒思想为代表的工业时代管理体系，有效地指导了工商业文明两百多年的发展。但正如哥德尔第一定律所说，任何一个体系凡是自洽的，必是不完全的。一个运转有效的体系，其内部必定逻辑自洽，但凡

是逻辑自洽的体系，就一定有边界。毛利率为零，企业如何实现盈利？产品生命周期为零，企业依靠什么生存？人与人的冗合度为零，未来的个人和组织是什么样子？应该如何管理？这都是泰勒体系无法回答的问题，互联网正是工业时代管理体系的边界。

互联网思维之一：中间成本为零，利润递延

黄太吉传统美食的创始人赫畅说："通过改变信息交互手段，改变原行业的成本结构，这就是互联网思维。"这句话并不全对，但离开成本结构谈互联网思维必定是伪互联网思维。互联网价值网中的企业能够去除中间成本，消除营销、渠道、库存这些对于传统厂商来说天经地义的维度，发动"降维式攻击"。比如小米与特斯拉，通过社会化媒体接触用户，在自有电商销售产品，根据用户预订量分批生产产品，从而实现"零营销费、零渠道费与零库存费"的成本结构，这对于传统厂商来说是不可想象的。

而互联网型企业往往把这部分省出来的成本让利给消费者与用户，以后续递延利润的方式获得盈利。换言之，"一次打击"已经不行了，企业要生存，必须获取多次打击的能力。再以智能手机行业为例，传统手机厂商卖手机以销售硬件为核心，把硬件卖给客户，卖完即关系两清，这考量的是出货量与市场占有率。而小米卖手机，是跟用户建立长期关系，以经营用户为核心，除了硬件销售，从游戏联运、内容服务、配件销售中都可以再获得利润，因而小米追求的是粉丝数、MIUI用户数、版本更迭次数以及软件应用量。数据表明，小米公司2013年的配件收入已经超过10亿元。雷军甚至认为小米的终极盈利模式是小费模式，以产品的成本材料定价，如果用户满意，则支付小费。通过这种方式倒逼，会让卖方主动提升质量和服务。

以大型零售商为例，国美、苏宁、京东的实物交易毛利都趋于零，国美和苏宁70%利润来源于商业地产，而京东计划从在线金融获得70%的利润。从实物交易到商业地产或是在线金融，这种利润递延的模式，

意味着企业从工业时代以商品为中心转变为互联网时代以用户为中心，从经营实物转变为经营用户，用户成为零售商最重要的资产以及变现的基础。

以亚马逊为例，亏本销售Kindle硬件，但通过硬件拉动了阅读器用户的消费。拥有Kindle的用户年均消费达到1 233美元，不拥有Kindle的用户年均消费只有790美元。即便是卖煎饼这样极为传统的生意，赫畅也能通过自媒体吸引大批粉丝，从卖煎饼到卖社群感兴趣的任何产品，如外星人演讲。小小一个煎饼生意估值已达7亿人民币，坪效超过苹果店，靠的也是多次打击、利润递延的能力。

互联网思维之二：功能成为必需，情感成为强需

进入互联网时代，产品生命周期被“快进”，产品的辉煌期大大缩短，方生方死，方死方生，竞争优势和品牌优势都在速朽。对很多企业来说，根本来不及从产品积累到品牌，就会如流星划过般死去。在位企业的既有优势“速朽”，在野企业则凭借一款产品就可以横空出世，一出生就可以风华正茂，小米、微信、余额宝就是例证。颠覆式生存成为这个时代的常态，而企业需要具备的是不断颠覆自我，快速刷新的能力。因此不难理解吴伯凡会发出“在互联网时代谈战略已变得滑稽不堪”的感叹。苹果的伟大，不仅在于它能推出苹果电脑、iPod、iPhone这些极致的产品，也在于它能不断进行自我颠覆，映射的正是这个颠覆式生存的时代。

在一款产品可以颠覆一个巨头的时代，产品的重要性前所未有，但产品优秀并不等同于技术领先。如罗振宇所说，“工业时代承载的是具体功能，互联网时代承载的是趣味和情感”。亦如乔布斯所言，“我们正处于技术和人文的交叉点”，功能属性自然是产品的必须属性，但情感属性已上升为一个优秀产品的标配。当我们心甘情愿为iPhone付出高溢价，并非因为它比其他手机有更多功能，而是在为出色的设计与体验带来的美感埋单。再对照华为和小米，华为追求功能与技术，任正非曾说

手机的三大功能就是通信、图像与操作系统，显然这是工业时代逻辑。而互联网企业小米做手机，不仅在功能上超出用户预期，且为手机赋予了“发烧友专属”、“励志”、“酷”等诸多情感属性，给用户超出商业价值的、强烈的情感体验，这是情感体验对功能体验的胜出。

被赋予情感的产品会具有人格化特征，形成“魅力人格体”。互联网品牌则是创始人、产品与粉丝之间的合谋，首席执行官成为代言人，只需有极致的产品体验，粉丝就会去传播。当营销与产品合一，也就又一次实现了降维。我们看到一方面是中国最知名的广告人叶茂中在微博上发表忏悔，另一方面则是小米手机不做广告投放，将这部分费用用于采购顶配部件、使用高端供应商以提高品质。雷军说：“我过去20年都在跟微软学习，强调营销，其实好公司不需要营销，好产品就是最大的营销。”

互联网思维模式之三：个人异端化，组织社群化

逃逸到移动互联网时代，最难改变的是观念革新，以及组织、管理的创新。人与人冗合度为零，个人要生存，需要将才能发挥到极致，甚至成为异端。何谓异端？乔布斯在1997年重返苹果后，推出“Think Different”这则广告，为当时已经趋于平庸的苹果重新找到了灵魂。“献给狂放不羁的一群人，他们是不合主流的怪才，叛逆传统的勇士，制造麻烦的一小撮，特立独行。他们观察问题与众不同，他们不喜欢条条框框，更不把正统放在眼里。”这就是异端的真实写照。异端自然是格格不入的，但是没有人能漠视他们，因为他们改变了事物，推动了人类的进程。引领世界的几家公司脸书网、谷歌、苹果乃至小米，在选才、用人的标准和方法上都秉承追寻极致人才的精神，正极速趋向二维化：要么杰作，要么狗屎，不杰出就必须走人。被脸书网以190亿美元收购的WhatsAPP仅有55名员工，KaKao Talk开发团队则仅有4人。

当个人走向异端化，就会吸引追随者，从而形成组织的社群化。在Netflix流传甚广的一份人才管理文件中，最为核心的观念是：“你能为

员工提供的最佳福利，不是请客吃饭和团队活动，而是招募优秀的员工，让他们和最优秀的人一起工作。”优秀的互联网公司相信，所需要的不是一群庸才，而是几个甚至一个顶尖的人才。因为一个顶尖的人，会吸引一群志同道合、精神投契、水平相当的人。因此，大陆碎裂成群岛，一个个社群应运而生。

人与人之间的冗合度为零，终有一日会达到“人即公司”，在这一趋势中，公司的边界被打破，公司变轻，团队变小，层级变少，管理变淡。比如苹果极度强调会议效率，无关的人不允许参与会议；小米以米聊群代替组织架构，实施内部项目管理；黄太吉用微信群处理工作，这些互联网公司的管理都已经“异化”了。“异化”的管理有三大特点：广义化、外部化与游戏化。首先，管理广义化，小米用快节奏的工作氛围来影响员工的行为，让业务管理来驱动员工管理；其次，管理外部化，让用户广泛参与，以用户的吐槽或赞扬来驱动员工进步；再次，管理游戏化，人人都是游戏一分子，小米的创业难道不就是一场真人秀吗？

“管理与业务谁更重要”的问题不复存在，将员工管理嵌入业务管理，把内部沟通融于外部沟通，把所有的管理、文化、价值观、愿景融于一件事：做出让用户尖叫的产品。产品成了引领、激励和衡量一切的风向标。麦当劳与推特都已经取消了首席运营官岗位，未来将会消失的岗位还会有人事、财务、总裁办……通常意义上的管理与产品合一，管理也被“降维”了。

互联网时代下的生存方式：产品型社群

基于互联网时代的生存结构和思维模式的分析，我想提出互联网时代的生存方式——产品型社群。这是互联网时代社会组织的新特征，是家庭、企业之外的一种新的连接方式。产品型社群并非互联网文明下企业生存的唯一方式，但这条路径是目前被验证的且符合逻辑推演得出的

一种路径。

借用科幻小说《三体》的概念，高维文明攻击低维文明的武器是“降维”。如果将互联网思维比作高维文明，那么工业思维就是低维文明。当高维文明的入侵者去毛利率、去库存、去渠道、去营销、去管理，将这些独立的维度都降为零，低维文明所受到的攻击无疑是毁灭性的。这样的一个时代已然来临，传统行业必须“自宫”才能生存，所谓“自宫”就是学会降维化生存。

当各种维度都消失的时候，什么才是互联网时代最为重要的维度？产品与社群。互联网时代最重要的是产品，与工业时代相比，产品的成本结构与性能属性都发生了重大变迁。产品的本质是连接的中介，过去承载具体功能，现在承载趣味与情感。优秀的产品能直接带来可观的用户、粉丝群体，基于这个群体往往还可以开展更多业务，实现利润递延。当企业能够经营自身的产品社群，做到营销和产品合一、粉丝和用户合一，那么未必要通过产品直接盈利，有更多的盈利方式可供探索。互联网时代的企业需要更多地接触用户、粉丝与市场，因此它的组织形式注定是更为扁平的，将实现管理和产品合一，内部和外部合一。

“产品型社群”已经有了一些成功的实践，比如罗辑思维。罗辑思维是个优秀的产品，它围绕“罗胖”建造，既有高质量的知识分享，又被赋予了“罗胖”的人情温度。产品背后的罗振宇本人“死磕自己，愉悦他人”，在互联网媒体中蹚出一条新路，毫无疑问是个异端。正是因为他的不同凡响，“罗胖”这个魅力人格体才能吸引百万级别的用户，形成一个气味相投、互相信任的社群。尽管罗辑思维的视频与微信内容免费，但在社群中，有形形色色的商业模式可被探索：比如“爱我就包养我”的会员招募活动，曾震动媒体的互联网出版实验——“不剧透物品清单、不提前预热、不打折销售、仅以推荐人的魅力人格背书为核心的图书报限量闪购活动”，8 000套单价499元的图书礼包在90分钟内被抢光。时下传统出版社举步维艰，传统书店哀鸿遍野，打折是常态，但为什么罗辑

思维的出版实验能大获成功？罗振宇说是用信任改造传统出版业，我说这是产品型社群的水到渠成。

再比如罗永浩做锤子手机。在工业时代，一个前新东方英语教师想集结这么多资源做一款符合他心目中有工匠美感的手机，是天方夜谭。但在互联网时代，罗永浩的异端气质与工匠精神不仅让他脱颖而出，还集结了一个社群，锤子手机则是他与这个社群相连的一种媒介。这个社群不仅热议并力挺锤子手机，还愿意为这款未曾谋面的锤子手机埋单。锤子手机也许只是一款小众的手机，但在未来，也许这种“个人即公司”，只为某个社群定制符合社群精神产品的商业实践会越来越多，成为常态。

拥抱大时代

一个新的时代已经到来，将来不会有互联网企业与传统企业之分，只有互联网思维与传统思维的较量。想要生存下去，需要用互联网思维，来做离互联网最远的事情。小米、特斯拉、微信、嘀嘀打车、黄太吉煎饼、雕爷牛腩、KaKao Talk、WhatsApp、罗辑思维……它们并非是毫无关联的特例，它们如此相似，其内核都是互联网思维。它们的出现宣告了一个时代的来临，它是一个降维化生存的时代，一个方生方死的时代，一个颠覆式生存的时代，一个超时空获取资源的时代，一个审美的时代，一个灵性回归的时代。

罗振宇还有一句话：“水生动物不要羡慕陆生动物的四只蹄子。真正要解决的是生出一个肺，而不是用自己的腮来呼吸。”在自然界中，进化需要经历漫长的时间；而从工业时代逃逸到互联网时代，也并不是一件容易的事。近年有不少人患上“互联网焦虑症”， 临渊羡鱼不如退而结网，理解互联网的生存结构与互联网思维，寻找适合自己的生存方式，拥抱这个令人兴奋的时代。

为何是社群

文/李春光

（《全息智慧》作者）

自开始进入21世纪信息社会以来，随着人类整体社会化程度的不断深入，人们的社交生活也开始走上经济化和产业化的道路，同时伴随像脸谱网与谷歌这样的互联网巨头的兴起以及人们消费行为的改变，人们已经逐渐不再满足于理性和功利化的消费模式，从而把对传统工业化时代之下的物质性价比的追求转化为更高的情感、人格、心灵乃至精神体验的需求，进而从真正意义上导致了人们所说的“社群经济”的诞生。

社群经济的本质

社群经济的本质，即：高概念与高感性的人格体验。

所谓高概念，指的是这样一个社群经济实体必然需要拥有一个面向未来的高度概念化的思想结构；而所谓高感性，指的是社群经济实体对内外展现的主体方法，必然是一系列超越现实的高度感性化的艺术形象——对于前者，我们可以从特斯拉和阿斯顿马丁每年都要推出的“概念车”中得到其影子与印象，对于后者，我们则可以从对迪士尼的案例中得到提示。

过去人们谈到社群经济的时候，往往会因自己工业时代的思维惯性，产生一个巨大的误解，那就是社群经济依然是一个以现实需求和实际效益为主导的社会行为，而其中的文艺形象与想象力结构只不过是组织实体所附属的品牌与宣传工具罢了。然而，当我们直面社群经济的内在本质时，却发现过去工业化思维中的条件与结论将在其中呈现出一种“倒置关系”，也就是说，在社群经济活动中，想象力活动所代表的可

能性行动不再是面向现实效益的目的，恰恰相反，人们所有的现实效益与行为反而是为了想象力世界中更大可能性的人格体验——现实是进入更大可能性的窗口，而非相反。因此，任何有志于从事与进入社群经济领域的实体，无论是团体还是个人，都必须要认清他们所要面对的是一个怎样的世界，没错，在这样一个大互联网时代，现实与可能性之间的界限已然变得越来越模糊，人们正在直面与走进一个以“可能性系统”为主导的世界。同时，这样的一个“可能性系统”也正是适应了新时代人们渴望扩展生命天性与感官（灵性）体验的内在需求。

于是，当我们知道了这一点之后，一个优秀的社群实体必然是成功扩展了人的更为丰富的想象力次元与可能性体验的平台，或者说，是一个全新次元的心灵世界，正如迪士尼公司为整个人类成功架构了一个天真而诚意的童心世界，好莱坞电影工业成功构筑了一个以“自由的美国梦”为主导概念的未来世界，就连《哈利·波特》也占据了人类心灵次元中的一个经典“魔法王国”。

而根据以上所述，一个成功的社群必然会呈现出直观的3大特征：

它本质上是聚焦于某个心灵次元的意识群体；

它在现实物质效应上会表现出一种“非线性成长”的方式；

它必然具有高概念与高感性的文艺模块。

对于第一点，社群的主体特质为“意识群体”就意味着：基于时空物质条件与社会功利特征的工业时代的“社区”特性必然会在其中完全退居二线，一个以地理位置为区分特质的小区是一个社区，一个以追求利益和权力为第一目的的公司或团体也同样是一个社区；而一个基督教团可以是一个社群，基于百度贴吧的“魔兽吧”群体也可以是一个亚文化社群。

对于第二点，正因为社群作为一个意识群体的“非物质性”，因此从效益数据（例如会员数、粉丝量、销售额、经济规模）上看，会在时间

轴上体现为一段时间的“平静期”，物质效益很少增长甚至毫无增益，但是却会在某一个很短时间内呈现出一种爆发性的成长，正如洪瀑蓄势而一泻千里，例如这可以从一部电影上映的票房中得到反映，拍摄电影期间增长的是想象力与可能性，而只有在短短的放映档期才能表现出物质票房的好坏。

对于第三点，毫无疑问，文艺形式是天生承载想象力与可能性的良导体，一个更为广义的文艺概念即为智慧产业链的审美意义，所以说社群经济是审美经济也是完全合理的，同时正是基于社群的“意识群体”与人格体验的本质，任何一个社群经济实体的文艺模块都将超越过去工业时代的附属地位，而成为表达与运营一个社群的第一模块。在过去我们也许习惯于“经济基础决定上层建筑”的老工业化思维，然而现在，在社群经济领域中，人们就需要习惯这样一种逆向思维，那就是：精神结构决定政治组织与经济运行。

当今中国乃至全球最典型的时代大势是什么呢？那便是以互联网和移动互联网为代表的大信息时代，也可以叫作大互联网时代；这不仅仅是一种技术性的便捷工具，而是正在深刻影响人们价值观与世界观的跨越性思维方式与生活潮流——跨越工业时代的生产经营与生活方式的新的时代潮流。

大互联网时代的基本企业特征：智慧产业链系统化了，因为这种更大维度的人性原精神的格调便是实实在在的“企业人格结构”，而这样人性化的企业人格结构必然会拥有紧密联结在一起的人格思想生产创造以及用于传播与表达的一系列的整体性程序与过程。如果说工业时代的企业思维与经营方式是将人和产品当成物质性的对象，从而形成从生产制造、设计包装、仓储物流、订单处理、终端零售等一系列物质产业的产业链的话，那么在大互联网时代，新型企业的思维与经营方式便是以某种人格体验的知识与思想——“魅力人格体”为对象的智慧产业链。这个智慧产业链包括：思想的创造与生产——思想的设计包装——思想的传

播与流通——理念的再设计与销售——文化信息的反馈。我们当今耳熟能详的几大互联网巨头：苹果公司、脸书网、亚马逊、推特乃至美国好莱坞电影工业、迪士尼工业等等，都是灵活运用这一整套智慧产业链的杰出代表。

从根本的源头上来说，当今的经济活动之所以从物质产品的产业链升级发展到智慧产品的产业链，是因为自工业革命以后开始进入21世纪信息社会以来，随着人类整体社会化程度的不断深入，人们的社交生活也开始走上了经济化和产业化的路线，同时伴随像脸书网与谷歌这样的互联网巨头的兴起以及消费行为的改变，人们已经逐渐不再满足于理性和功利化的消费模式，从而将对传统工业化时代之下的物质性价比的追求，转化为更高的情感、人格、心灵乃至精神体验的需求，进而从真正意义上导致了人们所说的“社群经济”的诞生。在中国，社群经济也被叫作“粉丝经济”，微信、小米、罗辑思维、正和岛，正是在当下尝试这种社群经济的几大桥头堡。在智慧产业链的逻辑之下，各个新型的社群型公司早已经超越“媒体”属性，而进入到以互联网为纽带的全民思想传播与演绎的大爆发时代，比如小米手机传播的是一种“平等的草根文化”，于是其主要盈利来源从来不在于小米手机的销售，而在于以小米手机为情感纽带的经过智慧产业链的各环节所形成的小米商城、小米社区、小米品牌周边产品（比如小米盒子、小米电器、小米玩具等）的粉丝自发性购买行为；再比如罗辑思维在2013年，在经过一年的思想内容生产与粉丝群的聚焦前提之下，通过互联网众筹的方法，短时间内就筹集到近1000万的资金，同时更令人叫绝的是：罗辑思维的代言人罗振宇从来没有向筹款对象许诺任何使用计划，也就是说资金提供者们已经不把这种筹款方式当成工业时代的“交易行为”了，而更像是“募捐”——为了共同的精神情感与人格体验而募捐。

当然，最为成熟的智慧产业链体系当属当今美国的好莱坞电影工业，迪士尼公司就是其中的杰出代表。它们的经典生产方式为：美国梦与美国精神的思想研究成果生产——电影电视对其进行设计包装转译

——全球性的媒体传播流通——周边产品（例如App、玩具）的再生产与销售——全球性的信息反馈（比如世界性的人才聚集）。于是，我们可以看到，从工业时代的制造业产业链到信息时代的智慧产业链，其对人们生活方式的影响与价值创造的巨大性，可以说整个美国的兴衰就是建立在这样的一个智慧产业链之上。

社群经济裂变启示录

文/胡泳

（北京大学新闻与传播学院教授）

很多人可能会以为社群就是“圈子”。如果按照账号、横向沟通、信任、自裂变这几个标准来看，把社群当成圈子也无可厚非。唯一的区别是，社群是一个商业模式，最终目的是产生一个统一的交易模式。

所谓社群经济，就是如何利用社群产生生产力。何谓社群？按照勒维斯的观点，每个人心中都有原始的部落情结。“一个成功的营销必须迎合我们心灵深处的那种农业时代的部落意识。”

如果组织进行社群化的话，必须要产生一个结果以表示其合法性：资源会得到更加高效的配置。

社群经济不是粉丝经济

首先，要区分社群和集体。社群也即社区，强调个体活跃度和个人意愿与整体的协作。集体则是铁板一块，强调服从和牺牲。所以，我们应该抛弃“集体主义”的思维。否则，我们无法观察网络社群的很多现象。

其次，粉丝经济不是社群经济。小米强调自己是“粉丝经济”，而“粉丝经济”今日的玩法，其本质是主流化策略，这是和社群经济不吻合的。如果说社群强调的是情感归宿和价值认同的话，它应该是有边界的，社群过大，情感分裂的可能性就越大（宗教除外）。

我们可以简单想象一下线下的社群，或者社区。在其中，人与人的横向沟通更为重要。而在“粉丝经济”中，起码在小米模式中，它们的向心力过强。“互联网思维”的过度庸俗化带来的是掺水的价值观，其情感纽带不牢靠。

社群的管理者应该行使物业职能或者BBS版主职能，而不是扮演“领袖”。这也是鉴别社群的一个着眼点。一旦领袖出现，就会出现朋党现象。所谓群而不党，正是此意。

在社群经济中存在“双重产品”的现象。社群管理者对社群兜售产品，其次，社群本身也是一个产品，被管理者向外兜售。比如，罗振宇向社群售卖会员资格，他又将社群影响力作为对外界的议价能力，也就是他所谓的“占便宜的能力”。

当然，社群经济还是以群内生态为主。在《天鸽启示录：社群经济的裂变启示录》（刘淇）一文中，作者提到了一个很重要的概念——账号体系。一个稳定的账号体系是一个社群内生态可否自行运转起来的重要尺度。顺便说一句，百度相对于阿里和腾讯，最薄弱的环节可能也是之前账号体系不够突出。而同是引擎起家的谷歌，在很早就推出了Gmail服务。

账号体系有多种形式，货币化的账号体系是一种，还有一种应该是情感化的账号体系。所谓社群的人格化，就是让社群内产生温度的意思。一个小区里，人与人彼此不熟悉，见面连个话都不说，算什么社群呢？但是，这个小区里很可能会有一个以“遛狗”为中介的mini（小型）社群。开始的时候，大家只是在遛狗的时间才聚在一起，狗狗们自行玩

耍，主人们凑在一起闲谈。谈着谈着，彼此间就建立了信任关系。只有信任来临的时候，温度才会存在。

这个时候，每条狗就是一个账号。

在现实生活中，这种单点建立起来的信任社群很多。因为信任，大家才会放心在彼此间交流除了狗以外的事情。此时，科斯说的价格发现成本就会降得很低，甚至趋于零。这就是说，社群的资源配置方式很可能不是以市场方式进行的，或者说会大幅降低交易成本。

社群内成员之间的横向沟通最重要。当然，很多人可能会以为社群就是“圈子”。如果按照账号、横向沟通、信任、自裂变这几个标准来看，把社群当成圈子也无可厚非。唯一的区别是，社群是一个商业模式，最终目的是产生一个统一的交易模式。而圈子更注重个人利益交换，或者情感寄托。圈子是可以被做成社群的。

在互联网上不存在真正的封闭社群。当用户的迁徙成本可以忽略不计的时候，他是具有自主性的。同时，互联网思维很重要的一点是“比价机制”。把用户关心的产品或服务的部件价格透明化之后，用户可以很容易知道彼此的价格如何。

对组织社群化的想象

以海尔为代表的传统企业在进行一次史无前例的组织变革，目标是把僵化的组织网络化。那么，网络化会是最终的模型吗？

在组织进行网络化的同时，也许存在一个“平行组织”，我们称之为社群型组织，类似于二次元空间。在这个空间里，是以知识为导向的。

社群的核心是“情感”，但对于企业来说，“情感”是一个与用户进行

价值对接的界面，它并不能反映出企业作为一个有机体时，内部细胞之间的关联度，毕竟“情感”往往是脆弱的。

海尔目前进行的组织变革是先把坚固的金字塔打碎，成为网状，以节点带动组织边界的延展伸缩。但是，单一的节点是否可以真的完成资源快速配置呢？过于依赖节点可能存在两点问题。

第一，节点的活跃能力直接决定了网状组织的创新活力。在把个人等同于节点的前提下，会对节点的活跃度要求过高，毕竟人的能力是有边界的。强能力的人，能找到强资源，但千万不要忽略寻找这个强能力的人的成本。用科斯的理论来说，发现机制本身就会带来成本。

第二，节点的行为来自母体发出的信号，如果这个信号并不能带来更有效的创新价值的话，节点就会做大量无用功。这很像张瑞敏谈到的，在错误的领导下做正确的事。

这个时候，社群就显得尤为必要。我们对组织内社群的定义是：在一个知识型组织内，自行聚合的、以知识图谱和价值观为索引的虚拟组织。也就是说，“知识”就是社群的坐标系。在现实的经营单位之外，存在一个虚拟的，也可以说是“超文本”的组织。人们按照组织设定的“标签”进行自动聚合，就像Web 2.0的网络社区一样。

组织的创新最终要落实到产品的创新中。野中郁次郎认为，产品的创新分两种：产品概念的创新和功能的创新。产品概念是抓住用户对某种产品的基本价值，它对顾客来讲，是“产品是什么”这个问题的答案。比如Walkman[注]的出现，就改变了用户评估产品的维度。音质不再重要，便携才重要。

而功能性创新，涉及的是产品的内部元素和模块之间的关系，这一点就像克里斯滕森说的突破性创新，是限于技术对于产品的改造而言。

这也是我们认为野中郁次郎比克里斯滕森更加高明的地方。野中郁次郎把创新放在了“知识”的环境而不是“产品”的环境中，这样的视野更加开阔。

功能性创新处于两个知识维度之内，一个是know-why，一个是know-how，即原理和整合两个层面。而真正满足用户价值需要的是knowwhat，即告诉用户，产品是什么，用户用以评价产品的维度是什么。

组织要做的就是如何激发员工的“know-what”，野中认为产品系统本身具有多样性，这是由视角决定的。不同的视角，不同的面孔。“面孔”即产品差异化的重要程度。

根据不同的视角，组织可以针对某一款产品有几个不同的小组，成员利用自己掌握的知识来阐释“know-what”，也就是定义产品。定义产品其实就是在不同的维度里发现用户价值。

小组的核心是大家在用户价值观上的彼此认同，比如“我们要做一个能分享快乐的小家电”，从而将不同领域里的知识不断贡献出来，形成一个知识转换的“场”。

在小组里，没有绝对的权威，仅仅是由一个发起人在进行知识梳理和交流服务。比如制定谈话规则、总结谈话内容、设计场景、强化价值观等等。

这类小组就是企业内的理想社群。社群并非一个经营核算单位，而是一个虚拟组织。大家的聚合不以市场为导向，而是以个人的知识趣味为导向。如果企业是一个平台的话，那么各个社群就是带有知识标签的平台小站。

以重新发现冰箱价值为基点，就可以有几个社群。“冰箱是保鲜

盒”、“冰箱是孩子对于极地的想象”、“冰箱是菜篮子的终端”等，这几个概念代表了几种用户价值，也可以说是“冰箱”这个母标签下的子标签，员工可以根据这些标签，按照自己的喜好和知识能力进行分类聚合，社群自然形成。

就像规划一个论坛一样，最开始的几个标签是要由网站搭建者自己来设定的，以后则靠使用者自生成。此外，这样的社群带有先天的无边界性。一个社群管理者如果想让自己的社群活跃起来，他不可能指望组织内的成员知识背景，而是要大量吸收认同自己理念的在线资源。这样，在知识维度之内，组织可以悄无声息地完成资源的快速配置。

社群作为一种超文本组织，其实是在充分发挥企业平台非市场属性的另一面：做知识的聚合平台。对比前文说的节点能力两大缺陷，社群的价值在于：社群可以取代个人作为资源节点；节点收到的母体信号不再是单一的。虽然母体发出的信号是和用户充分交互之后的结果，但用户并不是总能明确表达自己的需求，这种交互有很多时候是在错误方向上的。社群作为一个很好的补充形式，可以提供全新的组织视角。

另一方面，组织平台要承担小组运营的成本。标签过于密集，会导致资源浪费。这个时候，组织就要发挥平台管理者的角色，对标签的设置做出相对准确的判断，控制资源的浪费。

概念可以发散，但是在聚集成社群的时候，要有一个自发筛选的机制，让社群的数量和质量可控。可以对社群进行分层，大社群之下有小社群，小社群之下有微社群，这样既能保证人人可参与，又能保证不造成过大的资源浪费。

从社交到社群的产品演化

文/彭任飞

（原豆瓣网产品经理，现豌豆荚产品设计师）

互联网飞速发展了十几年，人与人之间的连接变得前所未有地容易，可奇怪的是人们反而越发感到孤独。几乎所有的社交网络都在不断催促人们尽快将自己的朋友关系复制到网络上来，却很少有人关注应当如何让人们找到志同道合的人。从这个角度来看，在社群的环境中恰恰可以让人们摆脱一对一社交时的心理压力，在一个相对宽松的氛围中与他人交流，以缓解内心的焦虑和压抑。而这，或许是社群产品生生不息（尤其是在中国和日本）的本质原因。

社群产品经验谈之一：传统社群

做社区产品有些年头了，最近开始对过去的认知和经验进行梳理总结，尝试沉淀出一份可以为人所借鉴的经验。其中很多观点和知识参考了社会学的文献。

需要着重强调的是，这里所说的“社区产品”，有别于“社交产品”，特指那些通常被称为“兴趣社区”，拥有某个具体主题的、长期稳定地通过互动来生产内容的空间，例如贴吧、小组、知乎等等，包括但不限于论坛。

由于行业里经常将脸书网、推特这样的社交网络和社会化媒体也称为“网络社区”，出于清晰的考虑，文中都将“社区”用“社群”来替代（本意上是一致的，都是“community”）。

社群的定义

要解释和探究互联网社群产品，首先要看广义的社群。

“社群”到底是什么呢？

按照社会学中最普遍的说法：社群是一种社会组织形式，是人们按照特定关系结合起来共同活动的集体，用来表示一个有相互关系的网络，是构成社会的基本单位之一。

单看这个定义，似乎会觉得好像什么都说了，但又什么都没说，所以我们来看看社群的特征，这会更直观一些。

社群的特征

其实，“社群”并非“一群人”或是“一群人做某件事”这么简单，“社群”只是“群体”的一种形式，除了社群之外，还有其他类型的群体。

统计群，也叫社会类属，是根据人们的某一特征划分出来进行统计归类的人群。举例来说，例如在新浪微博上筛选所有给自己标记了“产品经理”标签的用户就是一个统计群，他们可以称为一群人，虽然或许某些人之间相互认识，但整个群体内并不存在一致性的互动，也没有分工。

集群，或称聚集体，是偶然集中在一起的一群人，相互之间的关系是临时性的。豆瓣的线上活动就是一个典型的网络集群。每个活动都有发起者、参与者，参与者都遵循着同一个主题，按照统一的行为规范（传图或论坛讨论）来参与互动，但这种聚集是临时性的，一个活动的截止时间到来之后，这类群体即宣告解散。

社群与集群、统计群都不同，社群内的成员存在关系而不只是共同的特征，且成员之间的关系是稳定、长期的。

例如，知乎就是一个社群，知乎上的用户分为回答者和提问者，大家遵守着一系列知乎独有的社群规范来持续互动，并且用投票等一致的互动方式来进行分工协作，共同分享知识，并且长期持续。

综合来说，社群至少具有3个典型特征：

有稳定的群体结构和较一致的群体意识；

成员有一致的行为规范和持续互动关系；

成员间分工协作，具有一致行动的能力。

这3个特征的动力核心是社群的一个独有要素。

社群的结构

社群和社群之间各有不同，大多都会拥有自己的社群精神[注]（或称社区文化），进而形成自己的群体结构和一致的群体意识，成员之间有一致的行为规范和持续的互动，成员之间还会产生比较稳定的分工协作。这些特征都是社群诞生之后的结果，那么在社群精神这一原动力和社群特征这个结果之间，社群是由什么样的结构来组成的呢？它的结构至少包含了以下5个部分。

群体凝聚力

群体凝聚力是吸引成员、形成社群，并将成员集合为一体的力量。在互联网社群中，它可能是一种既存的人际关系，也可能是一种兴趣爱好，或者是某种价值观，甚至可以是对某个人的崇拜。

群体凝聚力是受一些要素所影响和决定的：

群体对成员的吸引力；

成员和群体利益的一致性；

群体成员之间互惠互利的程度；

成员对社群管理者的信任度。

随着时间和社群成员的变迁，群体凝聚力也会不断演化，并作用于社群的始终，但更重要的地方在于，它是一个社群得以诞生的基础，是一个社群的原点，并逐渐衍生出这个社群的群体规范。

群体规范

群体规范是由群体确立的一种普遍的成员行为期望，是一种默认的观念，或是由观念所衍生的一系列规则条文。社群管理者在这其中的影响极大，但也会受到社群成员意志的约束。无论是现实世界中的社群，还是在网络社群中，我们都不难发现群体规范的存在和重要性，它的作用贯穿于一个成员加入一个社群的始终。

通常来说，社群的凝聚力与社群规范的严苛程度是正相关的，那些制订了严格的、符合成员期望的，并可以获得有效执行的规范的社群，大多可以拥有强大的社群影响力和旺盛持久的生命力；而那些社群规范松散的社群，往往会随着时间的流逝而土崩瓦解。



豆瓣Anti-Parents小组聚集了众多受到父母伤害的人，主题往往是群体凝聚的原动力。

群体规模

社群的规模可大可小，几个人可以组成一个社群，几十万、几百万人也可以组成一个社群。俗话说“三五成群”，片面地解读，三五个人就有可能成为一个小社群。而共产党员也构成了一个特殊的社群，基督教

也可以看作人类世界中的终极社群。

群体规范对一个社群的稳定和生命力有着重要作用，除此之外，能够直接影响社群稳定，甚至直接影响社群性质的，则是群体的规模。

一个社群的规模不是一成不变的，社群成员的增加，通常会降低社群成员的一致性、削弱社群的凝聚力，但也可以吸收新的成员、引入新的观念和价值，从而增加社群的稳定性，并可以完成更复杂的任务。

通常来说，规模越小的社群，凝聚力越大，稳定性越弱；规模越大的社群，凝聚力越小，稳定性越强。



景涛同好组！！！！！！！！！！！！ 申请加入小组

创建于2008-07-07　组长：咆哮吧！我的景涛兄！

【在申请时，请把组规复制黏贴，否则不予通过！！！！！！！！】

组长是替身，有事请找管理员，随便哪个都行。
管理员列表：http://www.douban.com/group/taotaopaoxiao/members

围脖：http://q.t.sina.com.cn/764146
小站：http://site.douban.com/190768/

咆哮组的规章很简单，但非常明确并被坚决执行，这是它自2008年开始的5年里能够保证不衰的重要原因。

此外，规模越大的社群，越依赖社群规范；规模越小的社群，越依赖个人，成员规模在几人到十几人的社群，大多属于私人社交性质的社群。

那么一个社群的理想规模是多大呢？在凝聚力和稳定性之间，是否

存在平衡点呢？目前来看，并不存在一个普适的、最佳的，具备最优凝聚力和稳定性的社群规模。但是具体到不同的社群，其主题、规范和要完成的任务会决定一个社群可以开始运转的规模阈值，以及最佳规模大小。

群体领袖

存在群体领袖或群体管理者是社群最主要的特征，也是群体出现后的必然。对于个人而言，并不存在某些个人的特质可以保证其一定成为群体领袖。群体领袖往往会由群体的意志、价值观和任务目标，通过“看不见的手”来产生。

社群中的领袖大体上可以分为两种：

工具型领袖。其价值是用各种手段来实现群体目标，是目标导向的。这样的社群中，成员的自由度较低，更适合强调秩序、追求效率的社群。

表意型领袖。更多着力于创造团结一致的群体氛围，是社群精神导向的。这样的社群中，成员的自由度较高，积极性也更强，但可能影响秩序和效率。

在社群的实际运行当中，面对目标和社群精神，群体领袖自然需要两者兼顾，但会有所侧重。

除此之外，也有自由放任型的领袖，在其领导下的群体拥有最大限度的自由度，但效率也会很低，群体的凝聚力会较弱。

群体决策

群体的决策是群体成员在遇到问题时所做出判断和决定的过程。在群体规范的引导和约束下，群体决策通常会形成一套独有的决策方法，群体往往会通过这种方法来完成群体任务。



元首便是一位极端的工具型领袖



吃喝玩乐在北京　加入小组

创建于2005-06-22　组长：清风

大家一起分享经常去FB的地方吧，酒吧，饭店，Shopping均可.

总体而言,本组是一个言论自由的小组,
每个人都有表达自己意见的权利.
所以管理员也不会轻易删贴,不轻易封人的.

豆瓣吃喝组组长清风是一个有放任倾向的表意型领袖

群体决策的过程，也是成员交换信息——评估讨论——做出决定的过程，是社群成员持续互动的主要部分，是建立和加强成员关系的重要

手段。

举例来说，知乎中对答案的投票就是一种群体决策的产品化表达，当有不符合社群观念的答案出现时，也经常会出现“行为纠正者”，以便将社群目标的内容和成员排除。

像Cnbeta[注]的“双负5”、草榴上的“1024”，这些被社群成员长期普遍使用的决策行为，久而久之还可以成为社群文化的象征。

社群产品经验谈之二：社群与社交

前文提到行业里经常将脸书网、推特这样的社交网络和社会化媒体也称为“网络社区”。但是显而易见，豆瓣小组、QQ群这些产品，与脸书网、微博之类的产品，存在着明显不同。

知乎上曾有这样一个问题：BBS等在线社区和社交网站、网络有什么不同？Keso做了很精彩的回答。在这里，我想在产品层面将“社区”与“社交”区分开来，为了避免混淆，传统意义上的网络社区，在这里都被定义为“网络社群”。

有关社交产品（Social Networking Service）的探讨在此不做多说，我们可以先来看看它与社群产品（Community Service）的区别。

结构差异

社交类产品以个人结构展开，社群类产品以群体结构展开。

脸书网和推特这样的产品，人们的互动范围不存在某个客观的边界，一切都是通过关注或添加好友、以个人视角展开的，每个人看到的信息都不一样。

在这样的社交网络整体规模还不大，或是着眼于某个局部的时候，由于人们的行为和规范还不够多元化，因此也会具备一定的社群属性，例如2008年前后的推特中文圈，大多是以讨论科技和意识形态为主。但是当其规模越来越大、网络效应充分发挥威力的时候，社群属性就变得非常单薄，虽然经常会出现一些集群性质的群体活动，但并不存在长久持续的群体凝聚力。

意志差异

社交类产品强调个人的意志，社群类产品强调群体的意志。

以个人视角组成的信息结构，有强烈的个人主义色彩，内容和信息只作为人的附属物存在。它以个人的体验为核心，更强调让人们表现自己的个性、突出“我与其他人有什么不同”。

社群产品则不然，虽然在一个社群当中，人们也会有分工，也会展现自己的个性、突出自己的识别度，但这些行为都是在群体意志之下进行的，社群更加强调“我们相互之间有什么相同”。

例如，在一个聚集旅行爱好者的社群中，人们也会发表游记和攻略来展现自己，但如果你发表一些和旅行毫不相关的内容，就会遭到人们不约而同地排斥。

权利差异

社交类产品不存在群体规范，社群类产品强调群体的规范。

除了法律法规和一般道德伦理对人们的约束之外，在社交类产品当中我们并不需要遵守什么规定，社交平台中也很难自发产生一些约定俗成的规范。每个人的行为都只代表他自己，是其展现自我的手段，即使某些行为遭到大多数人的反感，也不会遭到任何惩罚。在这样的社会关系中，面对不符合自己期望的言行，每个人可以做的也就是堵住自己的耳朵，而无权阻止他人讲话。

但是社群的法则却完全不同，每个社群都会有自己一套独立的行为规范来约束成员，比如我们这一代人最为熟悉的：学生行为守则和论坛版规。社群规范体现了群体利益至上的价值观，每个社群成员的言行会被限定在社群规范允许的范围内，同时也会被其授予一种可以处罚那些不遵守社群规范者的权力。

阶级差异

社交类产品无领袖或组织者，社群类产品有领袖或组织者。

以个人为中心的社交网络关系当中，奉行的是人人平等——并非是指影响力的均等，而是人与人的关系中，每个人的权利都是平等的。

社群则不然，行业内的老话说“好社区是运营出来的”，社群当中的成员从来不是完全平等的，社群需要领袖或管理者，否则群体规范的维持成本会大幅增加，群体凝聚力会不断被削减。

但是社群领袖、社群管理者的行为并不是一个强硬姿态的社群法则制定者，不同主题的社群需要不同类型的社群领袖。

使用成本

社交类产品上手成本高、熟练成本低，社群类产品上手成本低、熟练成本高。

以个人视角展开的社交产品，每个人看到的信息都是不一样的，这就要求用户在真正使用前，花费大量精力来建立自己的关系链。无论是脸书网还是推特，用户在注册后，都需要导入自己的关系或兴趣，并要丰富自己的profile（人物简介），还要承受相当长一段时间“没人搭理”的尴尬。这一漫长痛苦的前期门槛，至今也没有更好的解决办法。

社群则不同，在社群中，每个人看到的信息都不是个人视角组织起来的个性化信息，而是属于这个社群的统一的中心化信息。对于“沉默

的大多数”而言，在进入社群后的第一时间就可以立即消费社群的内容（浏览是最广泛和基础的社群互动），上手门槛非常低。

并且，人与人之间的权利虽然不同，但塑造影响力的机会是完全相同的，一个社群中的新人，即使他在社群当中没有声望的积累，只要他发表的内容符合社群的价值期望，也会立刻传播到整个社群。

社交产品的前期门槛很高，但跨过门槛之后，用户的留存和活动就会变得很稳定，由于关系链都是自己熟悉的人和事物，因此极易融入，互动周期很长。

社群则相反。一个小社群就像一个小社会，所谓3个人聚集在一起的时候，政治就产生了。当人们初步进入社群之后，社群的各种规范、成员默认的习惯、社群内部的各种人际关系......便会不断加重人们融入社群的成本，从而造成用户流失，甚至社群内部的冲突。

网络效应

社交类产品强网络效应，社群类产品弱网络效应。

社交产品具备强烈的网络效应。如果人们的社交关系链是唯一的话，那么用户是不需要在多个产品中重复维护自己的社交关系。这也就导致了，社交产品只有强者通吃，才能让自身价值最大化（脸书网和推特两种产品形态之间并非替代关系，此处暂且不谈）。

社交产品是残酷的“all or nothing”（孤注一掷），社群产品则不是这样，社群内部是强联通，但社群和社群之间却是各自相对独立的弱联通，相互之间的排他性并不强，因此市场中可以容纳多个社群，社群产品几乎不具备网络效应。

网络效应的差异也导致了信息传播方面的差别。对于一个普通人而言，在一条微博或是一条个人的状态更新中获得成千上万的回应几乎是

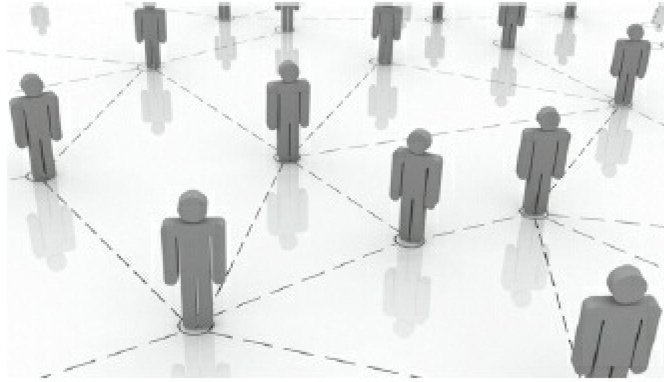
一件无法想象的事情，而在大型社群中，一篇厉害的帖子则完全有可能获得所有社群成员的追捧。

但是——就像我们现在熟知的这样——通过社交关系链组织起来的社交网络，则具备引发信息病毒式传播的可能。而在不借助外部信息渠道的情况下，社群的结构决定了信息大多只能在社群内传播，很难引发病毒效应。



社群类产品弱网络效应

归根结底，无论是群体视角的社群，还是个人视角的社交，都是伴随全人类整个历史的社会关系构成形式。它们不存在先进落后和谁上谁下的差别，各自具备完全不同的性质和特征，不可相互替代。



社群类产品弱网络效应

所以社群不会消亡，社群需求本身的潜在人群是所有人。

社群产品经验谈之三：本质需求

我们生产信息，绝大多数时候是为了和别人交换信息，如果不交换信息，我们就会感到不安。

人类是群居动物，任何一个人都无法脱离群体单独存在，尤其是精神上独立存在。消除孤独感是所有人一生挥之不去的、永远的需求，所以“community”（社群）这种关系网络的形态始终存在我们的社会当中。

所谓孤独，通俗地说就是“寂寞”和“无聊”。

当个人离开群体过久后，人性就会以一种手段惩罚个人。这种手段叫寂寞。

无聊是一种注意力倾注的对象不符合自己的价值观时的心理体验。

由此可见，远离人群会寂寞，进入人群，但是人群的价值观、爱

好、特征、文化等和自己不一致会无聊。寂寞和无聊需要被同时解决，所以人们需要建立一个一个的社群，用来聚集“和自己相同的人”，只有这样，人们才会找到存在感。

“主题”是手段，“群聚”是结果，“存在感”是目的。

曾经有人问我：在PC互联网整体流量下降了1/3（CNZZ统计数据）的2013年，豆瓣小组竟然还能保持高速增长，最本质的动力到底是什么？

我的看法是：互联网飞速发展了十几年，人与人之间的连接变得前所未有地容易，可奇怪的是人们反而越发感到孤独。几乎所有的社交网络都在不断催促人们尽快将自己的朋友关系复制到网络上来，却很少有人关注应当如何让人们找到志同道合的人。

“在中国，社交焦虑已经成为一个无法回避的心理问题。一个保守估算的数字是，每10个人中就有1人或多或少遭遇社交障碍的困扰。在这个强调彰显个性、表达自己的社会里，崇尚讷言敏行的中国人感受到了从未有过的社交危机……”《中国新闻周刊》在其《别怕陌生人——这个时代的社交焦虑》一文中称。

从这个角度来看，在社群的环境中恰恰可以让人们摆脱一对一社交时的心理压力，在一个相对宽松的氛围中与他人交流，来缓解内心的焦虑和压抑。

而这，或许是社群产品生生不息（尤其是在中国和日本）的本质原因。

值得注意的是，虽然广义上说社群需求的潜在人群是所有人，但由于社群产品需要人们付出较多的时间，以及交流情感和观点等方面的天然特性，导致了大多数情况下，那些正处于塑造三观（指世界观、人生

观、价值观）重要时期、个人休闲时间较多、尚未形成自己稳定关系圈的青少年以及独孤感强烈的老年人，对社群产品的需求会比工作生活都很稳定、私人时间较少的中青年更加强烈。

一场有关互联网、社群与企业进化的哲学漫谈

文/戴明朝

（复旦大学教授、思本经济首倡人）

刘光、李媚媚整理

社群从人类学和社会学意义上说，是人基于生存的需要。人群落的方式最早开启了在这个世界上的基本交往，所以社群其实是我们基因当中一种深层次的需要。人的这种社会性，不仅可以从人身上看到，也可以从蚂蚁、猿猴等物种身上看到。

社群与进化论

什么是社群？马克思有句话：从本质意义上来说，人是一切社会关系的总和。我觉得要想把这句话从一个经济形态，或者一种经济工具的意义上去理解，脸书网对此就是一个典型的案例。首先，通过社群，人的社会交往变成了可以去实现的现实信息流，这个信息流的背后可以带动电商、金融等很多其他的东西。

同时，社群具有演化性。社群可以和一个词结合，就是我们中国人讲的缘份的“缘”。这个缘有3种形态：第一种叫血缘，人的血缘就是一种社群性的表现。越是早期的社会形态，血缘作为社群的约束力量就越大。农耕文明后是工业文明，农耕文明基本是基于血缘，而工业文明是

基于业缘。那么第二种就叫业缘，它更多是因为工作关系，因为生产性产生的联系，因为各种不同的较长期的工作而建立起来的一种社群性。第三种是际缘，因为各种偶然的机会建立的联系，际就是交际的“际”。这个际缘就是让我们人类的社群性重新找到依托，摆脱血缘，摆脱了我们的工作包括我们的日常交集的束缚，重新进入到志趣、思想这样精神共鸣状态。此时，社群就变得更加具有建构性，更加个体化。

最后，社群具有很强大的互相建构性，我们没有一个人能脱离组织或是出离于社群之外。每个人在社群里，都是交出了某一部分东西或是让渡了一部分东西。社群对个体有很强大的建构性，反之，个体对社群也有建构性。

我们现在讲的社群只能出现在今天这个时代。社群为什么以前没有这么强大，因为以前受制于时间和空间，对基于一个特定的意愿、特定目标的这个集结，无论效率和交往的品质，都受到影响。而在当下，社群要成为一个真正的经济形态的话，所需要的互联网技术背景和条件都相对成熟了。

另外一个概念，叫“闪”，大家可能都很熟悉，它在某种程度上描述了当下时空条件下的社群交往法则，就像一个漩涡、一个波浪一样，它从发起到结束的时间可以很短，但是它为了一个特定的项目、一个特定的目标能够很迅速地实现人群集结。我们后面会讲到企业化，就是跟这个“闪”有深切的关系，或者说“闪”提供了深切的社会学的交往基础。

当然，去“企业化”背后其实还有一个东西，要真的去企业化或者要把一个社群做成一个经济形态，要以这样的模式来跨越时空的话，还应该建立在强大的数学精算基础上。我们必须具有足够强大的精算系统，能够为随时发起、随时中断的特定时空里的每一个付出和每一个要素进行即时有效的精准计算。

进化和突创

把进化和突创这两个概念合在一起理解，讲得深刻一点，就是时间的不均匀性。我们经常会说一句话，人不是一天一天长大的，而是在某一个时刻，突然一下子就长大了，那就是说由于各种要素汇聚在某一个点上，事物在这个点发生了质的飞跃。而对于一个组织，这个点可能会形成强大的一个系统、一个组织形态或者一个社群，突然之间就会发生这种质的飞跃。

任何一个组织“生老病死”的过程，它更多是沿着一个自我演化和社会进化的过程。但是它会在某些特定的时间点形成巨大的能量，这个能量的聚焦会产生一种叫突创的现象。

如果放到企业进化史和企业家进化史这两个话题的背景下来看，我们既要关注这个企业和这个企业家成长过程当中的那些常规的积累，因为怎么样去做正确的事以及怎样正确地做事，在一个持续的历史进程中，他都把握得很好，这叫作均匀演化。同时也要特别去关注企业家成长过程中一些非常重要的特定的时刻，如企业组织成长跃迁的某一个时刻，每一个这样的时刻某种意义上其实就会影响企业进化的方向和质量。

我们说进化也好、突创也好，就是指一个时间绵延当中特定的点，如果把它放在整个社会的背景条件下看，我们就能看到其中的源和流、河和船。因为把它摆在相对大一点的系统里去看待，能让我们把各种核心要素都看得比较清楚。

换一种说法，从叙述手法的角度来讲，这些特定的点、突创的点在某种程度上又特别具有故事化、戏剧化和艺术化，如果说日常生活的进化是一首叙事诗的话，那些特别的突出点，就是一个强大的艺术创造。

互联网哲学

我对互联网哲学的理解是这样的，一个系统通过人脑关联人脑，然后配置时间与空间，最后达到或者实现“你是我非”的一种境界，这里边核心的关键词，其实是这4个词：时空、真幻、你我、是非。

首先大家都熟悉“穿越”这个词，明白和理解“穿越”这个词意味着我们能够不断地去实现时间与空间的配置，自我和他人的配置，真实与虚幻的配置，还有是与非的配置。这个配置的意思，就是我们能够在这两者之间形成一种穿越、对价、比拟的力量，或者是一种去配制时间与空间的能力，我想大家都可以看到互联网或者说电商在某种程度上就有这种功能。

电商能够去掉我们的空间配置，把这个空间转化为时间，各种通信工具，实际上往深里想都是在时间与空间上去做配置，也可以说我们这个四维空间就包括时间流，是所有移动的四维空间的不同矩阵的变形。

那么真幻的意思是什么呢？其实人类永远都只能够看见我们能够看见和我们想看见的世界，我们所谓的真实永远都只是一种仿真，仿真的意义就在于我们能够把那个虚幻中环的概念当作真实。就像当人们不能实现面对面交流时，我们写封信会写“某某如晤”，如晤就是指像见面一样，这个“如”字其实就是以幻当真。又如我们敬神、祭祀先祖的时候，我们会说“祭其先祖如在其上”，日常我们说的“宾至如归”，这些都是以幻当真，差别在于它的仿真程度。

互联网其实就是不断地通过艺术化、技术化的方式，来代替或者强化我们的思考，让我们不断把那种“幻”当成真。因为实际上，无论是真与幻都只是我们去实现人生、实现交易的一个工具，或者说我们只要在那一刻把它当作实现了我们的目标即可。我们说的“得意忘言”、“得鱼忘筌”就是这个意思。很重要的一点是，它其实是一个工具，但没有这

个工具，没有这个中介我们所有的一切就没法发生。

那“你我”也是一样。用户思维就是企业（我）怎么能够去居住在用户（你）的灵魂深处，就是 “我”怎么能够懂“你”。以前我们有首歌叫《长大后我就成了你》，现在对企业的要求就是，我要懂你，我要比你还懂你。现在的大数据就要求企业能够把“我”放下，能够把“我”变成“你”，或者“我”能够更加懂“你”。

过去经常讲，“觉今是而昨非”。20岁以后你发现小学5年级做的题目，即使是当时觉得再难做的题目，现在都觉得不值一提。你会觉得年轻时怎么那么傻。我们如果用这样的智慧再往前迈一步，明是而今非，今天我们认为很正确很对的事情，明天呢、后天呢？如果我们不断有这样的能耐发现真正的价值，我们才会不断地实现变异，才会不断地创新。进化永不止步，互联网所谓的迭代就是让今天的我不再是昨天的我，明天的我又不是今天的我。其实生存的问题就是“是与非”的问题。

昨天的非，今天的是，明天又非，后天又是，每一次都是去增加新的“自述”，这就是我们迭代的意义。

---

1. Walkman，日本索尼公司生产的一种个人随身音乐播放器。
2. 社群精神，即Community Spirit，它在网络社群中的表现便是“社区文化”。
3. Cnbeta成立于2003年6月，是目前国内领先于同行的即时新闻站点和网友交流平台。

第三章 依托社群经济的企业突变

公司的兴起

文/许应许

（自由研究者）

最不可缺少的往往是最容易被视而不见的。就如只有在空气受到污染时，被人忽视的空气的重要性才显现出来。

在当今世界，人们一生中很多时间是在工作中度过的，而绝大多数人的工作又是在公司这个组织形式中。人们如此置身其中，以致难得去想这些叫作“公司”的地方究竟是怎么一回事，仿佛这一切是自古以来就无所不在的。

其实即使是那些看起来基业长青的公司也只是看起来长命而已。有开始就有终结。这不是说公司本身会在不久的未来消亡。相反，这种社会组织最精彩的历史可能还没有完全到来。毕竟，公司成长为遍及世界的现象只是最近一个多世纪的事情。

对许多人来讲，在公司工作是谋生的手段，更是展现自身价值的用武之地。

然而，这样的选择不是历来就有的。在彼得·德鲁克这般关心社会生态健康的考察者看来，公司的出现是现代自由社会形成的必要前提之一，它为人们在经济上获得选择的自由提供了现实的可能性。

在世界范围内，公司从近代开始大规模出现之时，经济上的资源大

多还控制在国家和地方政权那里，人们难得有自己可以安全支配的财产和生意，个人跟他或她的实际雇主——国家——显然没有多少可以谈判的筹码。

时至今日，在世界历史的梳理上，仍然很少有人从这个角度理解公司在生活中的意义，而对那些为公司的兴起做出重要贡献的人物、观念和做法的提及就更少了。常常被津津乐道的不过是那些结果，而非产生果实的根基、枝干和叶子，以及这棵“果树”赖以生长的土壤、空气、雨水和阳光。

比如，关于人们能够方便地创办公司——且不说是怎样的公司，这就不是任何时代、任何地区有才能的人都能做到的。企业家的诞生，需要有养育它的母体和适合它生长的环境。这是到了19世纪中叶的英国才正式提到世界历史议程上的事情。

罗伯特·洛伊（Robert Lowe），这个名字不仅可能让中国的企业家和相关研究人员感到陌生，即使在英国人自己写的历史和时评中，都难得将他跟商业世界联系在一起。只是在近些年，像如今担任《经济学人》（The Economist）主编的约翰·米克尔斯维特在2003年出版的《公司：一个划时代观念之简史》（The Company: A Short History of a Revolutionary Idea）中，才专门指出这个遗留百年的疏漏。

在洛伊生活的年代，他是彼时英国政治生活中举足轻重的人物。1811年12月4号，洛伊出生在英国东部诺丁汉郡一个牧师家庭。他生下来就是视力极弱的白化病患者，一度被认为连去上学的能力都没有。但他不仅读完了大学，还当选国会议员—他击败的竞选对手正是《经济学人》第三任主编沃尔特·白哲特—并在56岁的时候成为英国财政大臣。

不过，洛伊影响最为深远的工作是在44岁担任英国贸易委员会副主席的时候推动了《1856年股份公司法案》的通过。这是人类有史以来第一部通行全国并且影响至今的公司法。自那之后，英国人创办公司不必

再经历国家特许授权的烦琐方式；而且一旦公司破产，股东也不再承担除了自己股份之外的责任，有限责任公司（Ltd）的名称及其组织方式开始流行起来。

此后的几年间，数以万计的有限责任公司在英国各地注册成立。公司的历史就此真正展开。对于今天在世界上各种各样的公司中工作的人们，重温洛伊当年的演讲也许有助于进一步理解公司存在的目的，以及我们应如何对待自己在公司的工作。洛伊讲道：

> 我眼下的目的并不是催促实施有限责任制。我是在为人的自由而辩——在不受国家多管闲事的干涉下，人们可以自己选择跟谁合作以及怎样合作；即使没有多少有限责任制公司建立，我的观点也不会被撼动……以我的判断，我们应该采取的原则是这样：不给有限责任公司的成立设置哪怕一点的障碍。因为要是那样做的话，会为了避免1个坏方案的出现而扼杀了99个好方案的诞生；要允许它们都有机会诞生，而当问题出现的时候，给司法机构武装足够的权力以遏制公司管理中奢侈和欺骗行为的出现，将公司从可能卷入的毁灭性灾难中拯救出来。

这样的言辞如今听来可能已没有什么新鲜之处。一百多年后的世界，自由选择和自由结成契约组织的权利已经在世界很多地方开始从理念落实到人们的日常生活中。但洛伊演讲中所表现的出发点却可能提醒今天忙于公司事务的人们，那些为开公司扫除人为障碍的努力不仅要帮助人们做生意挣到足够多的钱，归根到底还是为了人的自由。

如果自由这个词的意思因为各种文化和个人的理解不同而容易产生歧义，洛伊——还有白哲特、德鲁克（他称白哲特和《论美国的民主》的作者法国人托克维尔是自己在社会生态学考察上的前辈和榜样）——的意思是为了恢复人应有的尊严、才能和责任。

人争取自由，目的显然不是为了自由地选择坏，而是能自由地选择好。争取自由之所以能让人产生好感并让人获得尊敬，在于这是人之所以为人的本分，这样可以让健康的生命成长延续，而人在不自由的状态中时，因为违反了人的本分，那是不健康的。

洛伊在为自由企业制度辩护的时候，并没有同时为公司可能出现的不良行为辩护。相反，从他的演讲中，不良行为意味着公司可能面临危机甚至是毁灭，而危机和毁灭显然不是争取自由的目的。

当然，洛伊指望司法部门遏制公司不良行为的想法在全球公司历史中被证明是远远不够的。一旦轮到司法介入的时候，对于具体某一个公司或企业家来说，一切可能都晚了。

实际上，公司在洛伊的时代之前早就出现了。最早具有现代雏形的股份公司，大约是16世纪中叶获得英国王室特许的英国商人跟俄国沙皇做生意的公司，以及稍后与印度和中国做垄断贸易的东印度公司。

但作为现代经济先驱的英国，迟至19世纪中期才有对建立公司有利的公司法，除了现有的公司想继续保持垄断地位的原因之外，也与这些特许公司——尤其是后来跟西班牙控制的南美洲进行垄断贸易的南海公司（South Sea Company）——自身的形象有关。它们肆无忌惮的投机行为在18世纪初引发了全球最早的一轮股市大跌和信贷危机。它们还参与臭名昭著的奴隶贩卖。那些致力于推动自由的改革者们，对公司没有足够的好感便不奇怪了。

改变这一切的可见力量在相当程度上来自于技术的进步。铁路的兴建是其中影响最显著的因素。地区间——更重要的是人与人之间——的距离因为新工具的出现和推广而前所未有地缩短。这难免不引起包括国家在内的社会各界的兴趣。投资铁路成为贯穿19世纪欧美世界最热门的商业活动之一。

如果没有新技术的不断涌现，而只有对现有资源的买卖，社会仍然要处于缺乏新生命生长的状态，既得利益者对资源的掌控也就容易维持。自由实现的一个重要前提是新生命得不屈不挠地生长。尽管至今人们对工业革命在英国率先兴起的原因仍然意见不一，但那个时期英国的革新者们所具有的生命力是任何致力于推动自由文明前进的后来者们值得重视的。

雅各·瓦特的经历就很说明问题。这位因改进蒸汽机而为火车乃至整个工业革命预备发动机的工程师被公认为人类历史上最重要的发明家之一。然而荣誉并非属他一人，是诸多具有顽强生命力的因素相互作用才结成了如此令人瞩目的果实。

从他的曾祖父开始，瓦特一家就属于反对国王干涉信仰事务的苏格兰长老会的成员。作为工程师的瓦特遇到的主要问题则来自行业公会的专制。

“瓦特当时是个20岁的小伙子，从伦敦来到格拉斯哥，想以制作数学仪器为生。可是，虽然这个城市没有其他人制造数学仪器，铁匠行会却不允许他开业，理由是，他不是该市市民的儿子也不是女婿，又没有拜这里的人为师。”苏格兰记者约翰·雷在他那本1895年出版的经典著作《亚当·斯密传》（Life of Adam Smith）中写道。这个背景对任何敏感于专制跟自由的人来说也许都不太陌生。

跟其他社会同行不同的是，瓦特得到了一群人而非仅仅几个人的帮助。他比古登堡和丁道尔更能够感受到社会环境的健康（尽管仍是很局部的）给个人成长带来的益处。这一群人主要来自亚当·斯密所在的格拉斯哥大学。

“格拉斯哥大学的领导层虽然在各机构的权限或财产管理等细小问题上争执不休，但在办校方针上却非常有见识、非常开明，尽力推动学校的发展。”　约翰·雷在斯密的传记中继续写道，“在那充满特权的年

代，大学也享有特权。格拉斯哥大学的教授由于在大学校园内享有绝对独立的权利，他们让瓦特担任该大学的数学仪器制造者，拨出一间房子做他的车间，又在校门附近给了他另外一间，让他出售产品，以此战胜瓦特受到的压迫。”

瓦特在格拉斯哥大学的时候，斯密先后担任逻辑学和道德哲学教授，学校的财务主管、教务长和副校长。根据雷的记述，斯密 “喜欢出入瓦特的车间，因为瓦特虽然年轻，但谈吐不凡，富有创见，对周围有才学的人有很大的吸引力。而瓦特对斯密也总是抱有深深的敬意”。

作为特许授权而建立的大学帮助了一名被政策歧视的外来务工人员。这虽然不能像公司法那样为所有想创业的人扫除制度上的重大障碍，但也是一切处在从专制到自由转变的社会值得学习的做法。制度上的改变显然不是在法律条文颁布之后才开始的。因为凡事进入立法的程序后，往往意味着生米已经煮成熟饭。

格拉斯哥大学给予瓦特的不仅是作为工作室和商店的房间。大约在1762年，23岁的化学老师约翰·罗宾逊启发26岁的瓦特如何利用蒸汽作为机器运转的动力来源。

在此之前，瓦特从来没有见过蒸汽机是怎么工作的。当时，已经有小批量生产的蒸汽机，它们是一位叫作多马·纽科门的英格兰五金商人在 1712年左右发明的。纽科门同时也是一名教会长老和传道人，各地教会的联系帮助他将自己的发明传播到一些地方。

还是通过格拉斯哥大学，瓦特获得了一部需要修理的蒸汽机。经过十多年的研究和实验，又依靠另一位教授朋友以及同道企业家的资金支持，瓦特将纽科门蒸汽机的效率提高了3倍，在1775年瓦特的蒸汽机获得专利保护，第二年便投入商业使用。

瓦特的成就反过来促进了第一批具有现代意义的商业企业家的诞

生，他跟合作伙伴马太·博尔顿于1775年成立的博尔顿–瓦特合伙人公司是那个时代最成功的制造业组织之一。这家公司存活了120年之久。这家公司不仅生产出工业革命的发动机，其对工作人员尊重的态度也开始被写进商业组织的历史：工人有了初步的社会保险，工作场合保持干净、通风和照明，而且拒绝雇用童工。

在2004年《福布斯》杂志评选的历史上对当今商业世界影响最大的20位商人中，博尔顿是最早的一位。2014年是他逝世205周年。他和瓦特——以及参与过他们事业的所有人——开启了德鲁克所谓的知识工人、知识经济和知识社会的时代。

在这个新兴世界中，公司成为人们生产物质和精神财富的集散地。而这一切的根基都与人的自由紧密相关，虽然很多时候人们往往会忘记这个让人肃然起敬的目标。

85后——公司进化新变量

文/脱不花

（原名李天田，原北京仁慧特智业咨询有限公司董事长，罗辑思维首席执行官）

从其广告语可以看出，腾讯是对年轻世代理解最深刻的公司——“我想要的，现在就要，因为，我，不耐烦。”在人类学家玛格丽特·米德书中的后喻时代，85后、90后有着怎样的特点呢？

最近，我接收了一名来实习的90后小朋友。为了测试一下她的水准，我给了她一个可大可小的任务：组织一群她的小伙伴儿，对国内各家以兜售生活方式为主题的“逼格电商”进行购物体验，并交给我一份体验报告。我开了一张单子给她，上面是这一段时间以来我和我的朋友们、包括媒体公认的此类模式中的佼佼者。

收到她作业的那天，我打开制作得怪漂亮的PPT，一页页翻动，看到一半时，已经忍不住倒吸凉气，抓起电话对一位著名风险投资人八卦：你肯定想不出来，你知道90后是怎么评价某某品牌的吗？然后，就是两个70后老家伙在电话两端各自充满自我怀疑的唉声叹气。

比如，他们体验了向来以逼格高著称的某海派美学电商，这个品牌一向将“有爱的商品”打造成自身一个鲜明的标签，但是小朋友的评价是：这是“卖爱”，而不是“有爱”！而对于另一家70后心目中的文艺圣地，他们的评价则是：充满了老男人式紧绷的无力感！总之，我提供的清单上的品牌，无一不惨遭他们的毒舌，要么就是没有爱，要么就是不好玩，总之，所有的高逼格成了另一种说法的样板：无！力！感！

而在这之外，他们也选出了符合90后心目中体验最佳的国内外电商品牌，说实话，作为一个非常关心这个话题的人，我一个都没听说过。打开一个个链接，扑面而来的混乱、嘈杂感搞得我晕头转向。面对他们的推荐，我也点评了几个关键词：乱糟糟、可参与、有彩蛋。

最后，当我们坐下来，一项项去交流感受的时候，我深深地被他们的真实和自信打动了，这就是代与代之间的巨大差异：对于70后来说，我们的体验首先是受到审美需求的驱动，而审美必然是需要距离的，因此，70后才会把“逼格”挂在嘴边，在我们心目中最美的往往是最触不到、远远挂在天边的那些人或物；而对于90后来说，刺激他们消费欲望的头号驱动力则是“参与”，对品牌的需求是好玩、可玩，甭管三七二十一，先让我一头扑进怀里玩闹一番再说。总之，你若端着，我就无感。

在那之前，作为一名管理顾问，我已经无数次和各公司的高管们一起吐槽，虽说是长江后浪推前浪，但是，眼下的后浪们也太不好管理了：特别是85后和90后的自我中心、情绪化、不合群、物质主义、缺乏远见等。直到这个瞬间才彻底击中了我：打住，也许事情并不像我们所吐槽的那样简单？

早在1970年，人类学家玛格丽特·米德就已经在《代沟》一书中这样写道：“即使在不久以前，老一代仍然可以毫无愧色地训斥年轻一代：‘你应该明白，在这个世界上我曾年轻过，而你却未老过。’但是，现在的年轻一代却能够理直气壮地回答：“在此刻这个世界上，我是年轻的，而你却从未年轻过，并且永远不可能再年轻。”

米德将整个人类的文化划分为3种基本类型：前喻文化、并喻文化和后喻文化。“前喻文化，是指晚辈主要向长辈学习；并喻文化，是指晚辈和长辈的学习都发生在同辈人之间；而后喻文化则是指长辈反过来向晚辈学习。”

前喻文化，即所谓“老年文化”，是数千年以前原始社会的基本特征，事实上也是一切传统社会的基本特征。在这样的环境中，整个社会的发展十分缓慢。人们根本不可能设想自己的生活能和父辈、祖辈的生活有什么不同，在他们眼里生活的意义是既定的，前辈的过去就是他们的未来。因此，老人是整个社会公认的行为楷模，当然更是年轻一代的行为标准。老一代传喻给年轻一代的不仅是基本的生存技能，还包括他们对生活的理解、公认的生活方式以及简朴的是非观念。与此相连，就构成了前喻文化能够得以保持的两个基本条件：人们缺乏疑问和缺乏自我意识。人们都把他们生活于其中的文化视为理所当然。这种纵向、单向、封闭的文化传递方式从根本上排除了反叛和变革的可能。

并喻文化，从根本上说是一种过渡性质的文化，它发端于前喻文化崩溃之际。由于战争失败、移民运动、科学发展等原因，使得先前的文化传递中断，文化体系被迫“开放”，从而使年轻一代丧失了现成的行为楷模，他们只能根据自己切身的经历去摸索和创造，只能以在新的环境中捷足先登的同伴为自己仿效的楷模，这就产生了同辈间进行文化传递的并喻方式。

后喻文化，即人们所称的“青年文化”，这是一种和前喻文化相反的文化传递过程，即由年轻一代将知识文化传递给他们生活在世的前辈的

过程。如果说在前喻文化（即传统社会）中，社会化的对象是社会中尚未成年的个人，那么，后喻文化则是一种不折不扣的“反向社会化”。“在这一文化中，代表着未来的是晚辈，而不再是他们的父辈和祖辈。”

无须成为专家也会明白，此刻我们所处的时代，正是一个被科技进步所震荡的全新时代，一个必须也只能是后喻文化的时代。特别是中国社会，在过去几十年间经历了一场罕见的进度高度浓缩的变革历程，从整体上来看，我们从农业文明瞬即进入工业时代，然后，几乎仅仅在10年间，就迎面遭遇互联网时代的对撞。对撞之中，技术成为最大的变量，所谓变革与进步，往往是以某一领域技术的更替为标志的。而在理解、接受和掌握新技术方面，在这个“阅后即焚”的时代中，年长者的经验不可避免地逐渐丧失了传喻的价值。

特别是随着互联网的发展，信息之海形成，全人类的文化传递方式发生了根本性的改变，英国普特茅斯大学的汉弗莱将此概括为“一即一切，一切即一”，也就是说从任何一点，都可以扩展出无数的信息链接，颇似佛教中所喻的因陀罗网。在这张无边大网中，我们都成为一名“时间的移民”，进入了时代的新大陆，不断被新生事物所冲击，而这种冲击却激发了年轻一代前所未有的活力，因为，他们是新时代如鱼得水的原住民。

在时代发展的剧变面前，“时间移民”的不忍舍旧和“原住民”唯恐失新的矛盾，不可避免地酿就了全球性、全体性的代际对立与冲突。

对于大多数处在完全竞争领域的中国公司来说，它们将会在未来几年持续面临变数：90后正式进入职场，85后成为职场主力。也就是说，我们将不得不着手于解决和适应全球范围内最为复杂的代际冲突。因此，带着人类学的启发、管理学的好奇，在过去的一年中我试图展开一次针对85后职场人的浸泡式研究，我在微信上建立和加入了若干由85后组成的群组，在线下则和85后一起打球、吃饭、喝酒、跳舞，义务担任

他们的职业顾问、倾听他们的烦恼，无耻地打听他们的情感隐私、了解他们的情绪，试图在这个过程中逐步建立对他们的全息认知。当然，这一过程并不足够严谨和科学，因此我称之为“伪田野调查”。

为什么选取85后职场人作为研究对象呢？因为在中国这个特定的社会中，22~30岁之间的一代人具有更强烈和明显的共性特征。而22岁以下的人大多数还在校园，其行为模式尚不稳定，30岁以上的人群则几乎都是跟我一样的“时间移民”。

其实，无论是迷惘的一代还是任何其他一代，每一代人都在试图寻找自己的存在感，而在85后身上，由于过去30年中国社会中真实世界和虚拟世界都发生了巨大的颠覆，他们建立存在感的坐标也彻底变了。

此时，听到收音机里传来QQ最新的广告语：“我想要的，现在就要，因为，我，不耐烦。”腾讯真不愧是对年轻世代理解最深刻的一家公司。

为什么？

虽然人性“贪嗔痴”的本质不变，但是，在这一代人身上，贪嗔痴将会披着全新的外衣重新附体。这是由于三大因素同时交互所带来的突变。

第一，是时间感的改变。

在真实世界里，过去的20多年，在这极短的时间里，中国社会发生的变革对社会结构、生活方式、价值观念的影响之巨大，堪称是人类社会发展史上的一次突变。而这次突变最深远的影响，是改变了人们的“时间感”。什么叫作“时间感”呢？用最简单的例子来说：在50、60后甚至大部分70后的童年和青少年时期，生活环境的变化是非常缓慢而且微小的，上小学时走过的那条路，在大学的第一个暑假时仍然可以约上三五同学去徜徉一番。在这样氛围中长大，当然会比较倾向于相信时间

本身的充沛而因此对环境产生较强的耐受能力。

但是，在80、90后的成长历程中，整个中国社会发展变化的节奏完全变了，折子戏变成了硬摇滚；两年的时间，80、90后学校门口的那条路甚至学校本身都可能已经完全不见了，变成了商品房，他童年玩耍过的田野已经变成了度假酒店。特别是完全成长于1992年之后的一代，物质财富摇身一变成为全社会最鲜明、最共识的身份标签，这导致人们对工作、职业等长期关系的心理契约的牢固程度大大减弱，经济压力与自我包装成为指挥棒，在这种生存焦虑的干扰下，人们更容易轻率地做出变化或放弃的决定。

而在虚拟世界一边，最重要的精神消费从电视剧转变为网游，这个转化对人们时间感的影响也将是长期持续的。因此，除了用年龄标签来标示，我提议不妨用"脑残剧的一代"与"网游的一代"来区别今天的移民和原住民。

今天职场中掌握权力的人们依然以60、70后为主，在中国，这刚好是"脑残剧的一代"：他们的青春期，是电视剧统治娱乐市场的年代，电影衰落、图书不振、戏剧稀缺，脑残剧当仁不让地扮演了价值观布道者的角色。因此，每当人们指责年轻的小朋友们脑残粉、动漫控的时候，轻轻一句"83年射雕"、"东爱"甚至"士兵突击"，就好像一个神奇的密码，让一个个时间移民在茫茫人海中两眼放光地彼此相认。

脑残剧养大的一代，在行为模式中自然留下了相应的特点：节奏一定是循序渐进的，结局一定是大团圆的，主角一定是收获最多的，每一个角色都是有自己背景的。所以，这一代在职场上普遍而言会比较忍得住寂寞，服从性好，容易接受过程中的"磨炼"，因为他们相信未来早晚会变好，愿意为即使看起来遥不可及的大团圆埋单。

而网游一代呢？

网游成瘾的关键在于“即时反馈”机制：无论动作对错，网游都会即时提供视觉或者听觉的强感官刺激，并且通过巧妙的积分回报体系，让游戏者越陷越深、欲罢不能。因此，在职场中，他们不再像前辈一样喜欢通过漫长的等待来换取一个超大的回报，而是倾向于即时反馈和激励，反馈速度越快、激励周期越短，对他们的影响力就越大。游戏给人们带来的快感甚至变成了一种针对真实世界无聊无助的“补丁”。

因此，网游一代并不是变得“短视”，而是他们的心理反应机制变得更为“即时”。

在这样的潮流下，某家自创业以来都以高额虚拟股权为激励撒手锏的公司，也遭遇“激励疲软”，新员工对长期激励兴趣缺乏，因为他们根本就没有与组织之间的长期心理契约，甚至很多人都从未打算坚持到有资格拿到虚拟股权的年限，这与公司好不好、薪酬高不高都关系不大，而是他们的“时间感”变了。因此该公司不得不顺应潮流做出调整，对外宣布斥巨资提高新员工的起薪点。这其实是调整了薪酬结构，调高短期激励在薪酬中的比重，而降低长期激励的相对份额。而这里的“短”，并不是一个长度概念，而是一个频率概念。从“高额”变成“高频”，这是后喻时代管理变革的重要课题之一。

第二，是距离感的改变。

以往我们提到“距离”这个词，通常还是以肉身接触为准。但是，在现在的社交网络中，虚拟接触的深度、密度和广度都远远战胜了肉身，这是人类从来没有遇到过的现象。

比如，2014年春节期间，我加入了一个由90后职场人为主组成的150人大群，该群一个晚上产生的信息条目可以超过2000条，而这种活跃状态已经保持了两个月之久！从话题的类型来看，我对这个群组的总结是：昼夜宣淫——尺度之大、热情之高，超乎想象——你能想象两三个有名有姓的男人在微信群里远程辅导一个姑娘使用跳蛋吗（以下略去

500字）？

我的问题是：当人们之间的交流从熟人之间、肉身交流（包括电话其实也是肉身交流的一种）迁入陌生人之间的虚拟交互，是不是意味着在真实世界中所建立的若干禁忌和规则，也因为介质的变化而自然被打破了？

在这次伪田野调查中，我的一大方法是要求看对方手机上安装的App，你会毫不意外地发现微博、微信、陌陌、知乎的并存，而在不同的应用里，那个你所认识的结结巴巴的屌丝直男，完全可以同时是知乎大神、陌陌炮君、微博段子手，或者朋友圈鸡汤达人。

对于任何一个人来说，在心理学上，潜意识与意识的冲突而导致的人格分裂都是有可能的。不过，今天的变化在于，当人们在虚拟世界沉浸的时间越来越长，当智能手机使得我们24小时在线，那么，原本隐藏在潜意识中的人格分裂可能会以虚拟人格的方式浮现出来。而且，由于介质、应用的不同，引发了使用者更为复杂的角色扮演和多重分裂。或者说，虚拟世界的多种介质鼓励了某种意义上的“人格分裂”的发生，虚拟人格不再被压抑，而是得到释放。

当人们能够以虚拟人格在虚拟世界中获得存在感，那么，在真实世界中的不协调、挫折、对立都有可能因此消解，这种代偿作用，看在前辈眼中，那就是一种玩世不恭和不负责任的态度。当然，如果出现过度代偿，那么，就必然会导致遁世、啃老、二次元、反社会化、拒绝成长等主动遁入虚拟世界而回避与真实世界交互的行为。

第三，位置感的变化。

这是一个全世界独有的社会现象：如果是在一个多子女的家庭环境中，个人本能地会有一种“争取关注”的倾向，这就要求个人对其他家庭成员的状态有所观察，对自己的行为举止有更多的觉察与控制，以使自己更符合长辈所设定的标准。因此，在传统的大家庭中，家庭秩序会更

接近“前喻文化”，小孩和年轻人被更多的规矩所要求。但是，“421”家庭结构在1985年之后成为中国社会的绝对主流，所以，从出生开始，孩子们就是在其他家庭成员的高度关注中长大的，原有伦理秩序被颠覆，他们就是独一无二的家庭中心。关注对于这一代人，不再是一个稀缺的、需要争取的资源，而是迅速过剩。高关注度所带来的自我中心主义，本身就是这代人一个自然的生存状态。

因此，这样的个人进入职场之后，会表现出对周边环境缺乏探察、对他人情绪反应不够敏感、过于执着于自我感受的倾向。同时，他们又寄希望于家庭生活中的高关注度能够延续到工作环境中，产生了一种“你为什么不点赞”的情绪需求。

这就给今天的管理者带来了一个很大的挑战。比如，前一段时间，在对一群85后优秀职场人士进行的调研中，当问到“如果你的上级能够做出一项可以让你士气更高的改变，你希望那是什么”时，异口同声的回答是：“他们应该更关注我。”

同时，社交网络塑造了一个扁平化世界的幻觉，一个再普通不过的年轻人，也可能因为一次机灵的留言或者一句难听的谩骂而与大咖接上火，这在真实世界中几乎是不可能发生的。这种“平视假象”，必然会让人对自己的位置感产生漂移。

而网游文化也助长了这一点：网游的体验让人极度追求独立，什么权威、专家统统过时，“我”才是绝对的主宰。在虚拟的世界里，屏幕前的人手握神器，“我”可以是任何人，想灭谁灭谁。因此，投射在工作中，他们对“独立作业”、“自成一格”的热情远远超过他们对“权力”的欲望。在管理职责和独立作业之间，后者更能够吸引他们。在同一家公司中，那些能够在自身职权范围内形成小闭环的人，其士气普遍高于那些需要开展更多横向沟通协同、与他人共同协作的人。

当时间感、距离感、位置感同时处于高度变动之中，小宇宙自然要

爆发，年轻一代因环境而发生了重大的突变。

让我们再次向米德致敬——“现代世界的特征，就是接受两代之间的冲突，接受由于不断的技术化，每一代的生活经历都将与他们的上一代有不同的信念。”

停止教化，启动对话，将会是一个好的开始。

小米扁平到极致的秘密

文/金错刀

（科技商业观察家，“微创新”概念提出者）

2013年4月9日“米粉节”，雷军首次对外公布小米营收：2012年，小米销售手机719万台，实现营收126.5亿元，纳了19亿元的税。真金白银的数字引发了广泛的震撼，也让小米此前40亿美元的估值真正落在了地上，小米模式也在手机行业中引发了广泛的跟风。事实上，小米的逆袭让很多人感觉“毁三观”。这是一个用互联网思维改造传统企业的全新玩法。

小米3年开创了一个新的品类——互联网手机，也为互联网改造传统产业提供了一个千亿级的产业方向；创造了一个新的品牌打造模式，不花钱，甚至很少投放广告，竟然快速打造了一个三线城市都熟知的品牌。

半年时间，探访近百位小米员工及用户，我们发现，在外部，小米有个硬件、软件和互联网的铁三角；在内部，小米也有个鲜为人知的秘密三角：扁平化、用户扭曲力场和让人尖叫的产品。

速度之谜：再扁平一点!

Kent以前是百度的一名技术主管，2012年跳到了小米，他觉得小米和百度最大的差异是速度，小米太快了。而最让Kent奇怪的是，小米的组织架构没有层级，基本上是三级：7个核心创始人—部门领导人—员工。而且它不会让一个团队太大，稍微大一点就拆分成小团队。

除了7个创始人，其他人都没有职位，都是工程师，晋升的唯一奖励就是涨薪。小米强调要把别人的事当成第一件事，强调责任感。比如我的代码写完了，一定要别的工程师检查一下，别的工程师再忙，也必须第一时间先检查我的代码。

很多公司都知道扁平化的好处，但是，经常一放就乱，只好采取军队式的多层级管理。让Kent奇怪的第二个事情是：如此扁平化，小米竟然没有KPI（关键绩效指标）。

维持扁平化加速度的第一源头是小米的8个合伙人。以前是7个，雷军是董事长兼首席执行官，林斌是总裁，黎万强负责小米的营销，周光平负责小米的硬件，刘德负责小米手机的工业设计和供应链，洪锋负责MIUI[注]，黄江吉负责米聊，后来增加了一个负责小米盒子和多看的王川。

他们大都管过几百人的团队，更重要的是都能一竿子插到底地执行任务。从小米的办公布局就能看出组织结构，在办公楼中一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商，每层由一名创始人坐镇，大家互不干涉。

雷军的“小餐馆理论”（最成功的老板是小餐馆的老板，因为每一个客户都是他的朋友）是支撑这种扁平化的核心理念。在内部，他们统一共识：少做事，才能把事情做到极致，才能快速。

小米内部除了每周一的例会之外很少开会，成立3年多的时间里，合伙人也只开过3次集体大会，这减少了层级间互相汇报浪费的时间。

雷军说：小米团队是成功的核心原因。当初决定组建超强的团队，雷军前半年花了至少80%时间找人，幸运地找到了7个牛人合伙。他们全部是技术背景，平均年龄42岁，经验极其丰富，充满创业热情。

小米内部认为，如果一个同事不够优秀，很有可能影响到整个团队的工作效率。所以在小米创办2年的时间里，团队从14个人扩张到约400人，整个团队平均年龄为33岁，但几乎所有主要的员工都来自谷歌、微软、金山、摩托罗拉等公司。雷军每天都要花费一半以上的时间用来招人，前100名员工的入职，雷军都会亲自见面并沟通。

小米给员工的另一笔隐形激励是粉丝带来的尊荣感，这也是小米粉丝文化产生的独特化学作用。有一次，代工厂商英华达的管理层跟小米合伙人说，我们所有的工人都希望能够买到一台小米手机。工人的理由是，自从我做了小米手机以后，我觉得我是重要的，因为七大姑八大姨都会打电话过来：听说你在做小米手机，能不能给我搞一台。

小米速度的另外一个源头是透明的利益分享机制。小米公司刚刚成立的时候，就推行了全员持股、全员投资的计划。小米最初的56个员工，自掏腰包总共投资了1100万美元，均摊下来每人投资约20万美元。

营销之谜：粉丝运动扭曲力场！

2011年5月底，黎万强接下了小米手机的营销任务。为保守起见，他设计了一个3000万元的营销计划，主要是一个月的全国核心路牌计划。100万台2000元的手机价值20个亿，一般的公司至少会投2%~3%的营销费，按这样计算，在营销上的成本应该是5000多万元。但是，这个营销方案很快被雷军拍死了。雷军对黎万强说：你做MIUI手机操作系

统的时候没花一分钱，做手机是不是也能这样？黎只能选择过去在金山被证明最有效、最不花钱的手段：通过论坛做口碑。

在MIUI早期，黎万强团队不断泡论坛，找资深用户，几个人注册了上百个账户，天天在一些知名Andriod论坛里灌水发广告，被封号后换个号继续灌。好不容易拉来了1000人，从中选出100个作为超级用户，参与MIUI的设计、研发、反馈等。这100人是MIUI操作系统的点火者，是小米粉丝文化的源头，也是小米用户体验的特别方法论。最近，MIUI的用户数是1700万。

手机论坛是小米新营销的大本营，目前总用户数707万，日发帖量12万，总帖子1.1亿，算是一个小门户网站的规模了。和其他技术论坛不一样的是，小米论坛有一个强大的线下活动平台—同城会。这个创意源于黎万强混车友会的经验。目前同城会已经覆盖31个省市，各同城会会自发搞活动。小米官方则每两周都会在不同的城市举办小米同城会活动，根据后台分析城市的用户多少来决定同城会举办的顺序，在论坛上登出宣传帖后用户报名参加，每次邀请30~50个用户与工程师当面交流。

小米基本放弃传统的电视广告、户外广告等强势渠道，把论坛+微博等新营销工具变成了杀伤级武器。小米式营销上有三板斧，这其实也是被逼出来的。

第一板斧是把新营销当作战略。因为零预算，只能选择社会化营销的手段。很幸运的是，小米碰上了2010年微博大爆发，小米迅速抓住了这个机会，并变成品牌的主战略。从小米网的组织架构上，你能看到这种战略聚焦，小米网的新媒体团队有近百人，小米论坛30人，微博30人，微信10人，百度、QQ空间等10 人。

第二板斧是做服务，而客服就是营销。小米在微博客服上有个规定：15分钟快速响应。为此，还开发了一个客服平台对此做专门的处

理。

小米还有一个全民客服的理念，鼓励大家真正近距离地接触用户。

上至雷军，包括所有的工程师，每个人每天会花一个小时的时间回复微博上的评论，是否按时回复论坛上的帖子，是工作考核的重要指标。据统计，小米论坛每天新增12万个帖子，经过内容的筛选和分类，有实质内容的帖子大约有8000条，平均每天每个工程师要回复150个帖子。用户可以明确地知道自己的建议是哪个ID的工程师在解决，从而有一种被重视的感觉。

第三板斧是涨粉丝。最有影响的事件营销案例是2012年小米手机青春版。微博营销提前一个月预热，高潮环节是微视频，当时某部校园青春电影正火，雷军等7个合伙人参照那个调调拍了一系列的海报、视频，一群老男人集体卖萌，话题感十足。有个招数在小米的所有事件营销里屡试不爽，就是有奖转发送小米手机，当时是3天狂送36台小米手机。最后“青春版”微博转发量有203万次，涨粉丝41万人。

靠这种拉粉丝手段，小米在微信上也是风生水起，4个月做到100多万粉丝。对于微信的定位，小米早期也有迷茫期，后来明确定位为客服。微信的关键词回复机制，很适合打造成为自助服务的客服平台。小米微信每天接收的信息量是3万条，每天后台自动回复量28000条，每天人工处理消息量2000条。

在小米内部调研，产品、技术、营销、运营等部门的工作人员，也都把米粉当作第一原动力。金字塔的中间则是米粉。小米能成功的另一大原因也有赖强悍又忠诚的米粉支持。在小米成立之初，雷军制定了3条军规，其中最重要的一点就是与米粉交朋友。

如何落到实处，小米学习的是海底捞，就是把它变成一种全员行为，甚至赋予一线以权力。比如，在用户投诉或表达不满的时候，客服

有权根据自己的判断，自行赠送贴膜或其他小配件。很难想象，在小米2012年700万台手机销售量里，买了两台到四台的重复购买用户占42%。黎万强说：如果能够踏踏实实地维护好一两百万的用户，他们真的是认可我们，对这个品牌的忠诚度、认可度很强，就够了，不要想太多。

金字塔的塔顶是可以参与决策的发烧友。小米论坛里有一个神秘的荣誉开发组，简称“荣组儿”，这是粉丝的最高级别。荣组儿可以提前试用未公布的开发版，然后对新系统进行评价，甚至有权力跟整个社区说：荣组儿觉得这是一个烂版，大家不要升级。

荣组儿甚至会参与一些绝密型产品的开发，比如MIUI V5手机操作系统。MIUI负责人洪锋说：需要给用户权力。因为如果用户觉得提意见并没有什么效果时，久而久之他就不会再张嘴了。只有他觉得自己做的一些事情会让你很难受的时候，他才能有动力。

产品之谜：只有超预期才有口碑

雷军创立小米时，对过去的金山模式有过深入骨髓的反思。一个最重要的反思就是产品思维。中国很长时间是产品稀缺，粗放经营。做很多，很累，收效却很少。一周工作7天，一天恨不得12个小时，结果还是干不好，老板就认为雇用的员工不够好，就得搞培训、搞运动、洗脑。但从来没有考虑把事情做少。但互联网时代讲求单点切入，逐点放大。

一开始，雷军就说要做互联网手机，但谁也不知道怎么做。雷军找到了一个很直接的单点切入口：把手机当电脑做。我们做了30年的PC（个人计算机），最后胜出的招只有两条：高性能、高性价比。

在小米，雷军的第一定位不是首席执行官，而是首席产品经理。小

米公司目前有2500多人的规模，雷军在整个公司的管理上却只有每周一次、每次1小时的公司级例会，也没有什么季度总结会、半年总结会。雷军80%的时间是参加各种产品的会，每周都会定期和MIUI、米聊、硬件和营销部门的基层同事坐下来，举行产品层面的讨论会。

在产品思维上，雷军确定的方向是让用户尖叫的口碑产品。雷军说，只有超预期的东西才会在用户中形成口碑。

小米公司对小米手机下的最大功夫就是高配低价，小米手机是国内首款双核1.5G、4英寸屏幕、待机时间450小时、800万像素镜头的手机。当时这类智能手机的价位基本都是三四千左右，多低的定价才更能让用户尖叫成为关键，据说发布会前一周小米内部还在讨论定价，最后确定的是1999元。

MIUI负责人洪锋认为，尖叫很重要，但是一年让你尖叫一两次就够了，长期来看让你会心微笑更主要。

互联网公司的游戏规则是得产品经理者得天下，雷军把这种产品经理方法引入到手机领域。事实上，小米刚开始做手机时，HTC的G3给了他很大的启发，但是，雷军用产品经理思维去看，G3还是太工程师思维。

在内部，雷军要求所有员工，在身边朋友使用小米手机过程中遇到任何问题，无论硬件还是软件，无论是使用方法或技巧问题，或是产品本身出现了故障，都要以解决问题的思路去帮助朋友。

核心层率先成为首席痛点官

在小米论坛和MIUI论坛上，用户对于手机壁纸资源的讨论和交流非常多。于是从小米手机1代开始，雷军一有时间就和设计部门的设计

师在一起讨论壁纸、挑选壁纸，他自己就看了近万张壁纸，还发动公司内的所有同事推荐漂亮的壁纸。最后，决定出资100万元征集手机壁纸。

在产品上，粉丝不仅是参与者，也是裁判。

黎万强在MIUI早期确定了两个机制：一是以论坛为核心的互联网开发模式；二是在易用性和个性化上重点发力。这成为小米后来激发粉丝力量的关键。比如，小米有个每周固定升级迭代的机制，每周二会开放粉丝参与的四格体验报告，由用户选出本周更新程序中你最喜欢哪个，最不喜欢哪个。小米内部每周会据此颁一个爆米花奖并奖励获奖者，给他拍一张照挂在办公室，然后送一些很小的礼品，对于员工这也是一种来自粉丝的投票激励。

雷军有一句话才是小米成功的真正秘密：小米销售的是参与感。这种参与感首先来自雷军自身的经历，他曾经作为发烧级用户给诺基亚提过很多建议，而且直接提给当时诺基亚负责研发的全球副总裁，对方说很有道理，但最后还是改不了。

这让雷军很愤怒：我跟他提了很多条意见，他都说有道理，他们最后改了吗？改不了。当你喜欢某样东西的时候，你其实是没有经济目的的，你就是觉得某些地方不好，如果能改一下会更好。

附文

小米卖的是参与感

文/黎万强

雷军最近给很多朋友推荐案例的时候，说《小米扁平到极致的秘密》应该是至今为止写得最清楚的文章。其实，我们内部对小米成长的

全过程并没有做过完整的梳理，看了文章才清晰，小米的成功是因为扁平化。

在我们内部，有一个提法叫“少做事”。每个人专注把自己事情做好，不要整天想着参与别人的事情。最近我们收购了一个做耳机的团队。几个老板进来以后，拿着原型整天找我和几个合伙人聊，问有什么意见。我把他们骂了回去，“除非我进到项目组，要不然别问我意见，在一线做产品，对用户需求不清楚吗？我没有参与设计，何谈尊重我的意见，把产品做好，卖更好的价格才是尊重”。

其次，小米团队是成功的核心原因。在小米成立前半年最大的风险不是产品，是团队磨合。土鳖加海归，合伙人来自完全不同的背景。所以我们先做了一个手机应用“小米司机”，核心功能是查询违章，想让工程师、合伙人都简单磨合下。外面的人看着很不解，怎么用大炮来打蚊子。一个月以后，有了几十万用户，团队磨合顺利得超乎想象。因为从创始人到核心骨干，创业心态都高度一致。

公司里都是一群比较爱玩的人，我们自己热爱这个行业，很钻研这套东西，然后把有相同想法的人聚集在一起。

一直坚持和用户一起玩，则最为重要。小米定位极其鲜明，它是为粉丝和发烧友准备的，如果你不追求发烧的东西，对小米的成功你会有很多的误解。我们不看重销售总量，更看重单个用户活跃度，看重互联网用户，这跟传统厂商不一样。

案例里还讲到小米开创了一个品类叫互联网手机。未来的盈利方式不是靠硬件，靠的是软件和增值服务，这块收益一定来自互联网活跃用户。2012~2013年，我们销量的70%都是通过互联网。

小米之所以做自有品牌销售，没开实体店，没在第三方平台推，没有货到付款，因为这可以筛选部分用户，我们想要的是真正对小米品牌有认可度的活跃的互联网用户。很多用户因为买了同样的手机，相互交流心得成了朋友。就算官方不做活动，他们也会几十个人在QQ群线上互

动，还选出“米粉”同城会的会长。

小米销售的是一种参与感。所有的员工，不管市场、客服、研发，都要深度成为我们自己的用户。让用户参与进来，让团队成员分享荣誉感，整个体系渐渐就运转起来，而不是靠KPI，靠老板激励，因为“参与感”有巨大的魔力。

360的企业文化特色：极度扁平化和90后当家

文/易北辰

（互联网商业评论家）

对于360，爱的人和憎的人都有不少。或许人们对周鸿祎和小米公司CEO雷军的掐架也是颇有微词。但是，不可否认的是，360干掉了杀毒软件，以强盛的安全软件姿态屹立在互联网大潮中。各种风林火山的打法，让360公司坐拥中国第二大PC客户端名号、百亿市值，6000位员工却拥有上亿用户。这一切背后的驱动力是什么？是什么使360成为当今市值前5强的互联网公司?它源源不断的创新力来自哪里？

最近创投圈流行“论资排辈”，王石、柳传志是1984级创业者，朱新礼、俞敏洪是1992级创业者，1998~2000级是超黄金一代，涌现马云、王志东、张朝阳、丁磊、马化腾、周鸿祎、李彦宏，这一批创业者跟着互联网的大浪，战战兢兢，亦步亦趋走过互联网15年，经历梦想和繁华，蹚过泡沫和大坑。如今这批创业者每个人的名号和大旗插在了各自的封疆之地。

15年过来，平心而论，创业者都是风里来，雨里去，一步步扛过来。但15年互联网的几波大潮，创业公司、创业者千千万万，多少人摔倒爬起来，多少人摔倒爬不起来。凭什么这些创业公司活到今天，成就今天的一方霸业？

有人说马云的价值观和使命感成就了阿里，李彦宏的简单专注成就了百度，马化腾的产品和微创新思维成就了腾讯。互联网各位大佬各显神通，而执着于安全领域的360在媒体和网友印象中是用各种风林火山的打法，几款安全产品却坐拥中国第二大PC客户端，市值百亿，6000位员工、上亿用户。近期频繁推出360智键、360电视助手、儿童手环、安全路由，战力十足，在市场上攻城略地，所向披靡。

而这一切背后的驱动力是什么？是什么使360成为当今互联网市值前5强的公司？它源源不断的创新力来自哪里？

重塑价值观：创业永不止

奇虎360公司于2005年9月成立，2011年3月在美国纽交所成功上市，短短5年半的时间，市值达100亿美元，这个成绩放之四海也是一个可以称道的荣誉。但是不可忽略的是2011年上市前奇虎公司员工800人，上市后，短短3年时间，公司员工暴涨至6000人，人数的暴增带来的不只是公司规模扩大和拥有更多精兵强将，还有与其同生的大公司病、文化融合问题。在中国互联网这块地界，每个精英拉出来单练都是以一敌百。协同作战，却是最大短板。何况新进员工多是在百度、阿里、腾讯各大互联网企业不同文化环境下浸泡出来的。

队伍大了不好带，这个时候，要么活力全开，全速全进；要么停下脚步，整顿军纪，强调企业核心价值观，磨好宝刀再砍柴。这个时候对老周（周鸿祎）是个考验，而老周选择了后者。

2014年4月是疯狂的一月，一方面，国内互联网企业集体出海，大有赴美团购IPO的架势。另一方面，阿里巴巴、腾讯财技通施，大举并购，频繁出现超过10亿级别的地震级并购，资源重组。而这个时候360默不作声，在798的一角，在小屋里默默打磨。尔后两个月，据不完全

统计，360相继推智键、随身Wi-Fi、儿童手环、安全路由、安全换机一系列产品，可谓高产，且每个产品在各细分市场攻城略地，战绩斐然。

和360多位产品经理闲聊，听到几个笑话，在360加班到晚上10点是常有的事，原因是6点下班，看到大家都还在埋头拼命干活，没好意思走，又继续找点活干，一干就到10点多了。李彦宏在面临搜索市场份额下降的危机时，强调企业的狼性。而周鸿祎在外反复强调人性，但据笔者观察，在360内部老周却是最强调狼性的，或者说360的DNA里流淌着狼的血液。360由老周带头主张批评文化，在安全路由发布会上，当着几百号记者媒体的面，狠挑一位负责安全路由产品副总裁的毛病，不留一点情面。

极度的扁平化管理

360的管理结构极度扁平，和360的员工聊天，最常听到的一句话就是，往上数两级，就是齐向东和老周。

在360内部，周鸿祎和齐向东会时不时出现在某一层的办公区视察项目进展，如有偏差，马上找来相关副总和团队开议，会议一开可能就是三四个小时。

“我从早上上班到晚上11点得一直说话。”齐向东说。360内部推崇跨层级的直接沟通。假如软件产品在凌晨遇到急需解决的问题，值班员工可直接拨打齐向东的手机汇报情况，而为了能时刻保持在线，老齐备了3部手机。

为避免公司科层化、官僚化，周鸿祎一改传统的公司治理结构和工作流程，采用脸书网的“小团队、扁平化”管理模式。为实现扁平化管理，周鸿祎将360内部分解成大小共400余个团队。周鸿祎也不停地选择亲自带其中的几个团队，把握产品方向。产品研发偏离轨道或不够极致

时，老周的批评总是不留颜面，360员工的战斗基因恐怕也是在日常工作中逐渐积累的，每个员工必须内心强大。

360对每个团队的要求是专注于自己深耕的产品领域，但要快速学习，快速迭代。在360内部有着不一样的竞争机制，团队的产品能否上线均由产品团队自己决定。在这种局面下，360每个月更新产品版本达1000多个，日均更新量超过30个。就360目前规模而言，这个产出不是高效而是可怕。在这样的机制下，不但提升了公司运转效率，且更易赢得用户的口碑。

90后小鬼当家

周鸿祎在2013年年会上讲2014年要Reboot（重新启动）公司，让公司保持年轻，让所有人做没有经验、没有包袱的年轻人，要站在现在看未来。以90后为代表的新生代正成为Reboot公司的一个缩影，2014年，360开始了周鸿祎的90后实验。

虽然不知道360内部90后员工的比重，但在360，90后员工受重视程度让人震惊。

产品经理多为90后，他们也推出不少精品，如360智键、360随身Wi-Fi。

产品经理车向阳是一个不折不扣的90后，他说："回望智健产品从设计、研发到营销上市整个过程，最欣慰的事情是仅仅用了151天就看到一款产品如何从一个最初的创意结成了成熟的果实，总结这151天的历练过程，经验不足、执行力尚浅是第一次带项目的遗憾。'主动性'、'ownership'（所有权）是在这151天里学到最多、体会最深的字眼。以前不习惯领导们喷人，现在只想说谢谢那些曾经喷过我的领导，智键还是获得了老周的认可，并直面用户。"

“为90后创造舞台”的思想，在360俨然成为一种思潮和文化。

70、80后老人，稳固在技术底层并提供经验指导，而90后则拥有无限想象和操作空间。这种老人坐镇维稳，新人开道求新的打法让人刮目相看。

因为没有人比90后更了解90后。作为一家市值近100亿的公司，看重的不是现在，而是公司的成长性、公司的未来。而未来属于移动互联网，属于智能化潮流，属于这帮看似青涩实则满脑子无限创意和抱负的90后。他们是天生的移动互联网原住民，他们更了解用户，他们更懂未来玩法，他们更想拥有未来100亿、1000亿的市场。给这帮年轻人空间，让年轻人做自己喜欢的事，做年轻人喜欢的产品。允许试错，允许失败，不需要按照领导的意志执行，可以吐嘈，可以争论。而目标只有一个：做最好的产品！

互联网文化真能落地万达商业吗?

文/胡俊翔

（企业进化论特约研究员）

如果说阿里构建的是一个网上购物生态系统，那么万达打造的就是目前中国最佳的集购物、休闲、娱乐、旅游等于一体的线下消费模式。“任何互联网公司与万达的合作都会是共赢，合作没有对和错之分。”曾任万达电商副总的一位资深电商专家认为，各方的资源都很庞大，都有各自商业优势，合作能够将某些优势放大。

2014年12月8日，万达商业在香港展开了路演，当日投资者云集，王健林也成为香港资本市场历史上最热的人物之一。据最新版本的招股说明书显示，万达商业计划发售6亿股股票，发行价指导区间为每股41.80港元至49.60港元，集资规模最多不超过44.11亿美元（约合人民币

270亿元）。现场的投行人士向记者透露，万达商业已获得了超额10倍的认购。

在招股说明书中，最为引人注目的是万达将电商平台纳入到了上市资产包里，这个电商平台就是2014年8月23日大连万达集团与腾讯、百度订立战略合作协议成立的电商公司——腾百万，万达、腾讯和百度分别持70%、15%及15%股权，总投资50亿元。

50亿人民币的大手笔，互联网文化真能在万达商业落地吗？

万达要做什么样的电商平台

按照王健林的设想，未来，万达电商将成为万达商业5大支柱产业之一，其核心工作是用3年左右时间找到盈利模式，即使不盈利，也要看到盈利方向。目前万达累计持有物业1799.6万平方米、75家百货、五星级影城86家和共计730块银幕、57家酒店，还有长白山国际度假区、武汉中央文化区汉秀剧场、万达电影乐园等旅游文化地产。消费人群方面，万达2014年线下消费人群将突破15亿人次。

如果说阿里构建的是一个网上购物生态系统，那么万达打造的就是目前中国最佳的集购物、休闲、娱乐、旅游等于一体的线下消费模式。“任何互联网公司与万达的合作都会是共赢的机会，合作没有对和错之分。”曾任万达电商副总的一位资深电商专家认为，各方的资源都很庞大，都有各自商业优势，合作能够将某些优势放大。“比如万达推送的万汇网支付问题，万达庞大的娱乐设施如电影院、kt票务问题，在电子商务平台线上都能够放大优势。”

互联网金融独立观察员刘畔青认为电子商务模式主要有两类，一类是帮助别人转型的电子商务模式，比如阿里巴巴的模式，特点是轻资产、重平台。“阿里巴巴一直把自己定位为平台提供者，自己并不做零

售，也不做批发，而是致力于构建一个线上线下打通的CBBSF生态体系，将C（Consumer，消费者）—B（Business，生产商、渠道商）—B（Business，供应商）—S（Service Partners，电子商务服务提供商）—F（Finance，金融服务提供商）全部打通，商务、金融、数据基于互联网融通整合，实现信息流、资金流、物流的高效率低成本运行。”

第二类，帮助自己转型的电子商务模式，比如京东、苏宁的模式。这些企业到目前为止，更多的是在建立一条以自我为核心的比较封闭的供应链条。“万达的电子商务路径是寻求用电子商务为传统业务转型，还是打造一个封闭的自我核心平台，这也是他们需要思考的问题。”

万达传统业态与电商文化相互冲突

“万达电商模式，不是淘宝、不是京东、不是腾讯、不是百度，是一种线上线下融为一体的电子商务模式。”在此前的央视财经论坛上，王健林详细介绍了万达电商模式，“主要分3部分：大会员系统、大数据系统、含金量高的会员。” 在王健林看来，万达有着强大的执行力，丰富的零售资源，“不做电子商务太可惜”。

但是，万达电子商务一直以来做得都是磕磕碰碰，人员流失严重，其电子商务最重要的产品——万汇网上线后，也未形成强大的影响力。目前移动端App万汇已经覆盖包括DOS、Android在内的两大操作系统。通用的主打功能包括会员登录、找车位、扫广场、无线网登录、晒宝贝、找商户、优惠券、团购等。同时，万汇App还将打通万达广场原有大歌星和万达电影两大独立App，实现各业态的互补。

“万达电商先后有3拨人去做，在方向上肯定有一些变化，对电商的认识会更加深刻，资源的整合也会更加坚决，但是万达电商始终存在一个问题，那就是万达电商不应该是规划出来的，而是做出来的。”前万

达电商副总认为万达依然处于摸索之中，“而且，越成功的公司对以往成功的惯性依赖就越大，电商文化与传统习惯的对冲，有一些是正常的，但也有一些夹杂着很多的私利在里头。”

“万达的模式非常固定，因为万达广场的存在，很多配套设施不是说应不应该有，而是必须有，比如万达百货，有些地方按照定位它不能开，但是能不能开的问题不是百货自身考虑的，现在是苛求百货业态与其他业态一样，无论哪里都背负盈利问题，现在万达电商也可能面临盈利模式问题。”

目前，万达电商希望为其主体—万达广场架起一条高空服务渠道，并通过App、大数据、大会员等方式使两条渠道形成无缝的融合。消费者可以在任何消费环节上选择自己喜欢的渠道，并实现无障碍的“漫游”。

“商业活动是永恒不变的业态，购物不会消失，不会是所有人因为网上的消费行为放弃线下的空间，所以，万达电商要研究的还是其自身未来的业态，有没有勇气拿出5个万达广场来尝试新的服务业态，改变经营模式，不再照方抓药，这就要看万达高层对于失败的容忍度，这种改变对万达来说非常困难。”

“腾百万”会否是银泰阿里合作的翻版

“腾百万”成立的电子商务合营企业，想要建立一个从网上到网下，即O2O的电子商务业务模式，预期主要实现整合腾讯、百度及其关联公司经营的若干网上业务和服务，及大连万达集团与其关联公司从事的网下业务和服务，还有基于大数据的合作业务等。

“万达电商的推进步伐在大家眼里可能有些慢，但是其本身并没有特别大的问题，它的途径和模式也不能说错，相对于其4000多亿的资产

规模、庞杂的各项业务来说，电商只能从一个角度切入，用几年的时间来慢慢扩大，不能用阿里的格局来要求万达。”前万达电商副总希望万达思索自身为什么要和其他互联网公司合作，“合作是共赢的机会，而不应是简单地为了傍一个人。”他认为，在万达内部，有一些业务部门需要为整体考虑，不能因为短期目标造成电商的被动局面。

万达集团牵头成立的“腾百万”电子商务合营公司很容易让人联想到阿里与银泰的合作。此前根据银泰和阿里联合发布的公告，阿里巴巴投资53.7亿港币持有银泰商业9.9%的股份及总额约37.1亿港元的可转换债券。“此次战略投资后，阿里集团与银泰商业将全面打通会员体系、支付体系，同时将实现两者与商品体系对接。在此基础上，双方将构建一套打通线上线下商业的基础体系，实现线上线下的商品交易、会员营销及会员服务无缝联通。这套体系将对全社会开放，为所有的线下各大商业集团、零售品牌及零售商服务。”银泰集团策划部内部人员称，“就目前来说，银泰宝是我们与阿里合作打造线上线下融合的重要代表产品之一，银泰宝是双方O2O创新变革的重要产品。”

“银泰宝”是银泰集团联手支付宝钱包，首推虚拟会员卡，打造的中国零售业首张彻底打通办卡、储值、支付全链路的虚拟会员卡。这与王健林一直推举的“大会员系统、万汇App”异曲同工。“银泰宝”上线百日用户数已达500万，是银泰线下VIP会员数的3倍；短短三月余，有15万网购达人通过各种渠道在银泰消费，成为银泰新的消费群体。

而在2014年线下消费人群突破15亿人次的万达集团，会与百度、腾讯这样的互联网基因公司擦出什么样的火花？万达电商能否突破万达地产中部门壁垒森严、部队式执行力方式的企业文化呢？

由此看来，万达电商上下求索的道路，还将路漫漫兮！

伟大的互联网公司有什么样的特质?

文/胡俊翔

（企业进化论特约研究员）

以扎根模式创新起飞、擅长在不同领域掀起对惯性的“破坏”的阿里巴巴，不是保守的教条主义者，而是众人眼中防不胜防的搅局者。因为任何一次颠覆式创新都会触及既有利益格局。

“如果说目前中国哪家企业最有可能代表国家形象，无疑阿里巴巴是第一选择。”浙商发展研究院高级顾问杨建新给出一个正在发酵的概念。而与之相似的是，浙江省省长李强也曾在会议上用“国家企业”种子选手来形容现在的阿里巴巴。

美国《连线》杂志的创始主编、世界黑客大会发起人凯文·凯利曾在《失控》一书中预言了20年后的互联网，但其实他指向的是人类社会将何去何从。马云形容阿里巴巴是一家通过推动技术革新不断拓展商业边界的公司，为的是要在互联网世界建立起一个健康有序的生态系统。

从1999年成立开始，阿里巴巴的基因中就带着无中生有的特质，习惯性地着力于构建未来模式。

15年后，阿里巴巴走向超级IPO的最后一步，在美国上市。这可以说中国以阿里巴巴为代表的新经济企业，开创了B2B（企业对企业）、C2C（个人对个人）、B2C（企业对个人）、O2O（线上线下）等模式，建立起互联网生态，重塑商业系统和商业文明架构，并最终改变了13亿中国人的生活。

历史在我们身边发生，当我们重新探究阿里这个伟大企业的成长历程时，一些互联网公司特有的气质在阿里身上昭示得愈发明显。

领导人的魅力

当阿里巴巴首场路演在美国纽约开始时，华尔道夫酒店来客穿梭不断。800名基金经理和其他机构投资者，拥挤在这座传奇酒店的18楼星光厅内，吃了个“盒饭”——三明治当午餐。他们被华尔道夫酒店拐了18个弯的队伍惊呆了。“据说有1000人来看小马哥，电梯等了40分钟。”他们都想亲耳听一听来自东方的电子商务神奇推手马云将说些什么。

在中国，马云出现的任何场所都会受到关注，即使是简单的理发，也会在微信的朋友圈中被人直播围观。围观马云已经是中国的现象，与马云合影成为国人的潮流。他在上海浙江商会换届晚会上写的“活禅”二字，拍出了400多万元的价格，仿佛马云有着点石成金的效应。

坊间流传着一个段子：2013年，淘宝10周年晚会，天空下着雨，黄龙体育场内座无虚席。马云上台唱了两首歌《我爱你，中国》和《朋友》，并宣布辞去集团首席执行官一职，由与其共事13年的陆兆禧接棒。柳传志、任志强等大腕到场见证。而在有关马云出场的部分结束之后，大佬们纷纷起身离去，没有为新上任的总裁多做停留。

传闻难辨真假，但不难看出，接棒者因站在马云身边而显得星光黯淡。“马云在江湖上这么老辣，无论是个人管理能力还是对趋势的判断能力，在目前压过了许多人。”浙江大学管理学院副院长卫龙宝说。

马云之于阿里，意味着什么呢？很多人愿意将苹果公司划分为乔布斯时代与离开乔布斯的日子，那么马云呢？他卸任时在员工大会上说：“我现在有个理想，希望不做董事局主席、不在公司内部上班，我不希望60岁时还在开董事会，因为这会给中国很多企业树坏的榜样。创业的目的是给家人、自己、朋友良好的生活，如果60岁了我可以钓鱼、晒太阳、听音乐、去酒吧，这样大家才会喜欢创业。”

但是这样的退休无法让企业家认同，广厦控股集团董事局荣誉主席楼忠福说马云很伟大，将阿里在美国上市，是企业家的骄傲，“但是他这辈子也完了，他没有办法退休，你看他一天到晚要开多少会，他还有

自己的时间吗？”楼忠福说，企业家永远是退而不休。

治理结构体系

2013年，阿里巴巴14周岁生日之际，马云在给全体员工的内部邮件中写道：“我们不一定会关心谁去控制这家公司，但我们要求控制这家公司的人，必须是坚守和传承阿里巴巴使命文化的合伙人。”在邮件中，马云的表态颇显强硬，“我们不在乎在哪里上市，但我们在乎我们上市的地方，必须支持这种开放、创新、承担责任和推崇长期发展的文化。”

在致投资者的信中，马云说：“要运营好一个阿里巴巴这样大而复杂的生态系统绝对不能依靠一两个创始人或管理层，不论他们多么有能力，我们必须借助一个机制选拔更多在各自领域出类拔萃并有共同信念的人。”

在马云的治理结构体系中，他用“双重股权结构”规避了控制权风险，确保阿里巴巴不会陷入如雅虎曾经陷入的控制权动荡中。事实上，互联网公司采取双重股权结构谋求上市由来已久。谷歌上市前将股票分为A、B两类，向所有外部投资人发行的均为A类股，即每股只有1个投票权；而谷歌的创始人和高管则持有每股对应10个投票权的B类股。谷歌的两位共同创始人佩奇和布林，加上首席执行官施密特一共持有谷歌大约1/3的B类股票，稳控谷歌的决策权。而脸谱网则采取“双股制+表决权代理”的结构，以确保扎克伯格的绝对控制权。

在确保控制权的同时，阿里用合伙人制度以及员工持股调动员工的积极性。阿里集团副董事长蔡崇信强调合伙人制度是希望建立并完善一套文化保障机制，让公司能够持久健康发展，而不是“用股权结构的设置来控制这家公司”。同时，他认为合伙人制度是一个创新的治理结

构，“保护了股东的重要权益，包括不受任何限制选举独立董事的权利、重大交易和关联方交易的投票权等”。

阿里员工持股根植于阿里集团制定的“受限制股份单位计划”，这个制度很像创投模式中的Vesting条款（股份兑现条款），员工逐年取得期权，这样有利于保持团队的稳定性、员工的积极性，也能为阿里的收购大局提供筹码。

“在阿里内部（可以说）有一个共识——奖金（现金）是对过去表现的认可，受限制股份单位计划则是对未来的预期，是公司认为你将来能做出更大贡献才授予你的。”谈及阿里巴巴集团股份的相关激励措施，一位从阿里巴巴离职的人士如此表示。

阿里巴巴的员工每年都可以得到至少一份受限制股份单位奖励，每一份奖励的具体数量则可能因职位、贡献的不同而存在差异。阿里巴巴集团成立以来，曾采用4项股权奖励计划授出股权报酬，包括阿里巴巴集团1999年购股权计划、2004年购股权计划、2005年购股权计划及2007年股份奖励计划。

没有办法停下的创新

从企业家的角度看，马云推动建立“合伙人制度”的目的，是避免“大部分公司在失去创始人文化以后，会迅速衰落蜕变成一家平庸的商业公司”，意在保持阿里巴巴的创业精神，并避免股东的短期逐利倾向影响公司的长远发展。

以扎根模式创新起飞、擅长在不同领域掀起对惯性的“破坏”的阿里巴巴，不是保守的教条主义者，而是众人眼中防不胜防的搅局者。任何一次颠覆式创新都会触及既有利益格局。马云也在反思众多争议时说，长大之后的企业，创新往往变得不那么可爱。

为了让中小出口商做生意，阿里巴巴有了B2B国际业务。B2B在线交易短期内被堵塞，马云看到了另外一条路——C2C，可以让消费者在电脑面前买到全世界的东西。后来，在中国社会信用相对缺失的阶段，阿里巴巴用担保的方式让买家和卖家相互信任，于是就有了支付宝。阿里巴巴集团参谋部副总裁余力说："所有的创新，都基于非常单纯和深刻的动机，阿里巴巴也是如此，都是麻烦驱动型、问题驱动型的创新，我们仅仅是看到了需求前景而已。"

拆分出的小微金融未来有很大可能会成为新的金融巨头；大手笔收购的娱乐文化类公司和它的硬件天猫魔盒，成为觊觎客厅的利器；志在建立超级物流网络的菜鸟，等等，都是这家公司传递出的全新的想象空间。

"不用质疑马云和阿里巴巴是否会有持续创新的动力。"阿里巴巴商学院副院长章剑林说。他所在的阿里巴巴商学院正在推进阿里云计算项目，"马云要构建的是一个商业生态圈，不仅仅是一个企业，他只要想做成这个圈，就得不断挖掘新的领域和新的模式，对他来说创新是没有办法停下的"。

云时代的创新公司长什么样?

文/田溯宁

（中国宽带资本基金董事长）

贾林男、郭晓静摘编

这个时代的创新公司是什么样的？为什么在云时代创业速度要更快？为什么财富的积累会更加集中？因为就像工业革命所出现的拥有大规模生产线的福特汽车一样，这个时代，我们正在孕育着大规模的知识生产线公司。

如何不被埋葬？只有不断孵化新业务！

今天，云计算和大数据把互联网推到了一个新时代：产业互联网时代。从消费互联网时代到产业互联网时代，企业会遭遇哪些挑战？

第一是认知。消费互联网时代解决了人们获取信息的需求，这个时代中人们从根本上还是将互联网看作一种工具，但在产业互联网时代，互联网是塑造未来社会的原动力。

第二是技术鸿沟。60年的IT发展史解决了对结构性数据的收集、处理、利用，到了产业互联网时代，大量数据都是非结构、非线性的，所以计算机的架构要发生巨大变化，这是全世界IT企业的超级创新机会。

第三是管理模式的革新。以印象笔记和杏树林为例，它们从产品、营销到公司管理，都应用了大数据，把产品元素和公司的每个人都当成大数据的组成部分。这样的公司，从一开始就全球化，对它们而言，传统的管理方法失灵了。工业革命这套管理架构，像一部大机器，采取预算制。大数据时代的知识生产线，原材料就是大数据，全世界有算法的人才就那么多，关键在于你有没有能力把他们整合在一起。

面对这个巨变的时代，企业观念变革是第一位的。传统企业想要变革，因为其基因不同，我认为最好的方法是完全独立出一块业务。因此，孵化器很重要，否则你就被埋葬了。我做云计算、云基地，就是在不断地孵化，一个新力量的生长比改造旧力量要容易。

云时代的创新公司是什么样？

为什么把“云”称作时代？因为时代是以政治的变革或者技术的变革来划分的。就像工业革命时代，它所产生的强大动力，使人类的体力得

到了延伸。大部分的工业革命国家走出了物质资源稀缺的时代，而进入了大规模生产物质的时代。这样一来，物质资源不再是最稀缺的资源，而知识变成了非常稀缺的产品，因为知识需要经过漫长的教育和长时间的积累。

进入云时代，我们有了海量数据和大规模的计算能力，知识变成了社会的一个重要组成部分，社会的生产对象不再是以物质为主，而是以数据为主。

但是，云时代究竟是怎样的？我们也无法想象，因为我们正处于这个时代的边缘，就像一个农民很难想象一个工业革命中的工厂生产线可以生产出来怎样的布品。

云时代之前，计算机处理的数据十分简单，仅仅是我们交易性的数据，比如买了一本书或者到银行存款所产生的数据。而现在，由于互联网移动通信的出现，我们有了两种数据，一种是交往性数据，一种是观测性数据。这两种新型的数据源加上传统的计算机数据，人类拥有把每一天包括衣食住行在内的各种行为都记录下来的能力，比如，我们能知道互联网用户现在一天拍的照片超过整个人类历史中照片的总和。今天由于无所不在的互联网、无所不在的可佩带设备和移动设备，我们有了无所不在的数据源，这些数据被记录下来，然后被加工、提炼。网络从物理的网络逐渐变成有基本智慧的网络。

产业互联网时代，你的“第二智商”如何?

第一，未来所有的企业，都要被“大数据处理”这样一种新的事物所影响，就像工业革命的时候每个企业都要被电影响一样。

第二，未来企业要拥有能够在整个社会层面不断获得数据的能力，然后通过对数据加工和提炼，使之成为企业的“第二智商”。

我最近在想，有没有一句话可以描述这个时代？过去20年，互联网主要改变了消费者的行为，消费者开始上网和在网上购买东西，所以我们把过去20年称为消费互联网时代。

而未来20年，互联网拥有了大规模的知识积累，每个行业，无论是金融业、制造业还是房地产，都要被互联网所改变，所以，可以称之为产业互联网时代。就像人在工业革命时代要具有知识一样，未来企业要有数据处理的智商。

如果你不具备新的云计算能力，你的企业就有如在工业革命时代依赖手工，不会用“电”来工作的企业，肯定会被淘汰。大数据的处理，能够使你了解需求在哪里、客户在哪里，从而用最经济的方法更好地规划未来。

我们最缺乏的是想象力

这个时代的创新公司是什么样的？为什么在云时代创业速度要更快？为什么财富的积累会更加集中？因为就像工业革命所出现的拥有大规模生产线的福特汽车一样，这个时代，我们正在孕育着大规模的知识生产线公司。

美国有一家公司叫印象笔记，创业到现在大概3年左右。他们做的是一个应用，帮助你记录每天的事情。比如你可以把你最喜欢的一本书中的一句话用手机拍下来，然后存在网上。这个应用不仅仅像银行一样把你的知识存储下来，还可以进行分类，到年底给你归纳，如这一年你读过哪些书，为哪些人或哪些事所感动。这个公司在创造一个基于云计算的知识存储库。

当我投资这家公司后，发现这家公司有完全不同的创业方法。它没有财务总监，为什么敢这样做？第一，它有大数据的索取能力，知道每

一个员工在什么地方消费了什么，能够对你的基本行为有一个判断；第二，每个员工都是公司的股东，大家关心这个公司如同关心自己的家。这个公司现在在全球有1亿用户，但是公司没有市场营销部，它的所有营销都是在网上获取各样的信息，通过微信等进行口碑传播。他们认为一个好的产品或一种伟大的思想应该像病毒一样被传播，如果没有被传播，就说明这个产品做得不够好。这个公司也没有人力资源部，它所有的招聘都面向用户，认为最好的雇员就是用户。

印象笔记现在在全球有300位员工，9个办公室，服务1亿客户。它从创业开始，就是在做云时代的产品，另外，它也在运用云时代的公司组织体系。公司的管理体制从过去的工业经济以首席执行官、首席财务官命名的方式，变成知识时代网络化平等的方法。

还有一个例子是杏树林。这是一家中国创业公司，它将全球的医疗资料都集中起来。它认为，当一份资料被收集并共享的时候，医生之间就有一个共同的病例，学习成本就会大大降低，这就变成了医生的另外一个大脑。但是这种情况下公司怎么管理呢？你要获得前所未有的数据，就必须从第一天开始就是全球化的公司，所以它就全世界找人，第一天就开始全球化。

云计算时代最主要的一个变革就是计算、存储和传输的成本非常便宜，而创新的成本越来越高，所以我觉得在这样的时代，我们最缺乏的就是想象力。我想和大家分享的最核心的问题就是，2014年，计算机发生了60年来根本性的变革。工业革命时代最伟大的发明是电，电不仅仅带来了光明，更开启了一个新的时代。而这个时代，海量数据通过大规模的云计算处理，变成了一种知识的雏形，我们必须要学会如何利用大规模的计算能力把无所不在的信息数据收集起来，并在提炼加工之后变成这个时代的智慧的成品。换句话说，未来谁拥有利用大数据的能力，谁就掌握着未来最具有创新能力、最有颠覆能力的新的生产力。

1. 小米科技旗下基于Android操作系统所开发的智能手机操作界面。——编者注

第四章 社群经济浪潮中的从0到1

走进尚品宅配，最该学什么?

文/李连柱

（广州尚品宅配家居用品有限公司董事长）

林定忠摘编

移动互联网时代如何不走弯路？这是当前许多企业思考的难题。尚品宅配，作为全屋家具定制服务商，曾被阿里巴巴总参谋长曾鸣称为C2B模式中国样本，它探索出了移动互联网时代极具创新性的方向和路子，对中国整个制造业都具有极强的借鉴意义。

我们只做了一件事

阿里巴巴总参谋长曾鸣，曾写过一篇文章说尚品宅配是C2B模式的中国样本，他把大规模生产和大规模定制做了比较研究。在大规模生产情况下企业向消费者交付产品，应该演变成向消费者交付解决方案，包括以体验为载体，与顾客共同创造价值。尚品宅配就是为顾客提供解决方案，而不是一个出售具体家具产品的企业。

这里有一个竞争基点，早先企业间是拼成本、拼规模，后来拼的是谁在成本、质量、速度间找平衡，但在今天C2B时代，拼的是体验，就是怎么去加强顾客线上、线下的体验。

关于尚品宅配的商业模式，我觉得我们其实就做了一件事，就是“把少数人的定制变成多数人的生活”。怎么实现的呢？

对家具行业来讲，二三十年来，中国家具行业的老板们为什么有一段时间可以高速发展，可以挣到钱？因为供不应求。所以此前的情况往往是，我生产什么家具摆在我的展厅里面，你觉得好看你就买，你想让我对产品做什么改变是不可能的。而尚品宅配就做了一件事情，你想买什么家具、你想用什么家具，你告诉我，我帮你做设计、生产。

尚品宅配的“5个秘决”

要了解尚品宅配，我总结出来5个关键词，也一直在践行，有人开玩笑说这叫“李五点”。

第一，全屋家具。从进客厅门开始的鞋柜到玄关柜、电视柜、厨房、卧室、书房等，所有的家具，只要用木板做的都可以定制。

第二，个性化。完全按照你们家的风格、装修尺寸、你的喜好、你的要求来做。

第三，数码云设计。数码云设计就是我们在前端为顾客提供免费设计服务，全世界范围内只有我们的设计服务是免费的，当然我讲的是规模化的设计服务，装修公司都可以给你画效果图，但不是规模化。没有哪一个家居企业说，卖一些家具给你，会免费把家具在你们家的整个应用效果、未来景象用电脑全部给你模拟一遍，你觉得好再买，不好不用买。日本是服务水平最高的国家，也没有企业能做到。

而我们在中国是这样做的，无论你买的是几室几厅还是别墅，尚品宅配都会用电脑帮你做一遍设计，免费做了以后也并不是客户一定买你的，目前我们做了方案后，仅有50%的人会购买。

第四，店网一体化。这其实就是怎么把大规模生产和个性化定制的问题解决好。这里的“网”不是在网上卖东西，我们是先有地面上的几百家实体店，然后再配合我们的新居网。今天我们在全国很多城市开了实体店，新居网再给予它们配合和支持。

新居网第一版的做法是这样，顾客在新居网上告诉我们他住哪个城市，买了哪个楼盘，是第几期、哪栋、哪个单元、哪套房，输入信息后，我们基于这间房的平面布置方案，来设计家具产品的配套方案，而且是多个配套方案，卧室、书房等全都有，产品从结构、款式包括产品的板材都标明，顾客可以随意选。

当初我们重点在北上广搜集了5 000多个楼盘，5万多个户型，但最后发现中国楼盘太多了，根本做不完。而且我们还发现北京一个楼盘和广州一个楼盘，外形、楼盘名称、地段什么都不同，但两者的卧室可能差不多，无非是门窗数量、位置等不同，这里面就有规律可循。所以我们就开始建房型图，基于房型做设计。现在的模式就变成你只要告诉我你想看卧室，卧室是矩形还是L型的，是多少乘多少米，我们就可以给你平面布置方案。还可以根据入住者的生辰，把卧室空间、朝向，按照中国的风水算一下，最后提供一个家具配套方案。

这个时候你若在网上愿意做互动，简单地选填一些东西就可直接下订单。大部分情况下，我们希望顾客给我们机会上门去量尺寸，听你诉说喜好，然后我们的客服中心会把上门量尺寸需求传到相应地方的实体店。

我们全国所有的店都有一个免费的数码设计中心，这是我们区别于所有传统家具企业的一个特征。在店里面，设计师就可以用这套系统为顾客做个性化电脑设计，一般量完尺寸后两三天就可以看方案了，到现场你可以坐在我们电脑旁边修改方案。

这当中每一个顾客都是方案设计的参与者，现在无论是在加盟店还

是直营店，这种情景越来越多。为什么我们线上线下就没有矛盾呢？新居网从网上拿一个量尺寸机会，会把信息马上告诉当地加盟商，说老兄你去量吧，加盟商高兴得不得了，没有任何矛盾。只不过一开始是免费给他提供，最后我们会说老兄，我是有成本的，一个量尺寸机会你要给我多少钱。加盟商一算账，会觉得：值啊！

我们不希望顾客只从网上购买，在网上顾客选购可能就只买一件或一套东西，如果在线下看，他买了书房的东西，还可以让他顺便看看要不要买厨房的东西。我们一开始也很清楚这一点，所以我就让加盟商去占这个便宜，大家先把规模做起来。在广州还经常发生顾客和我们一起做方案到凌晨的情况。各种异形空间、犄角旮旯，只要你有需求，我们都可以做设计。

第五，基于定制的大规模生产。我们把信息化和工业化融合了，从购买意向到知道户型，到提出设计需求、完成设计方案，再到下单、生产、发货，我们都有全流程信息化的支撑。

从核心的生产制造能力来讲，我们从3D虚拟设计到虚拟制造，包括过程当中的软件虚拟纠错，需要很多虚拟技术。比如说，一个加盟商把一个橱柜订单传上来，系统会自动检测这个橱柜设计的合理性，如橱柜拉出抽屉后，把手会不会和其他东西有碰撞，门能不能打开，这些电脑可自动做检测。我们每件组件上都有条形码，全流程就是通过条形码控制。

“零误差”、“零库存”背后

IT技术和互联网环境的成熟，使个性化定制和大规模生产的天然矛盾得以解决。

举个电子开料具使用的例子，以前必须3个人一组操作，一个主机

手，两个辅助的人，主机手的工资是辅助者的两到三倍，以前工人收入低，可能是1500~1600元，但主机手的工资是四五千元。另外开料的时候要主机手告诉机器怎么做，虽然电子开料具是自动化的，但一定要通过人输入程序指挥，结果会有3个问题：材料利用率低；程序过程会出错；整个过程是一个技术活儿，需要时间。

现在我们是反过来，机器告诉人、指挥人怎么干。我们厂房的屏幕上会显示加工第几个批次，准备多少块大板，把大板拆过来后是横着放进去还是竖着放进去。至于为什么横着放你不用关心。打孔也一样，工人只需要扫描一下条形码，把板放下去，机器约40秒就自动把孔打完了。而且机器指挥人理论上讲是零误差，效率也非常高，通常是传统方法的6~10倍。材料利用率也比做成品家具至少提高3%~5%，这是非常了不起的数据。

我们的模式还有一个很大的好处是零库存，从接到订单到安排生产，大板的供应商按照我们的指令定期定量送货，送来的大板基本上一两天就用完了。现在也有一些库存，但严格意义上讲那些也不是库存，因为都是顾客交了钱的产品。这样我们的资金周转率很高，至少每年十几次，现在可能都不止这个数。

这些优势都基于我们的订单管理系统。在系统上，任何一个加盟商都可看到他的顾客订单状况，比如排厂当中、生产当中、已出仓了、还在路上等；生产环节上任何一个工人，加工了多少块板、封了多少米的边，他的奖金、提成是多少，全都可以看到。每一块儿板用了多少胶水、成本是多少都清清楚楚；这是集销售管理、订单管理、生产管理于一体的系统，任何顾客都可以在网上输入当初登记的信息查询他的订单，如装潢、送货、是不是已经入库等。

设计方案如何做到“自下而上”

今天尚品宅配在全国有五六千个设计师，如果按照我们现在销售额每年百分之六七十的增长速度，设计师仍然是我们非常主要的人才缺口。我曾形象地讲过，我们就相当于开医院，设计师就相当于医生，而设计师怎么保证设计方案是顾客最喜欢的，这对我们来说是挑战。

所以我们意识到要“把培养中医转换成培养西医”，通过各种工具让水平不一的设计师成为“西医”，让他很容易做“诊断”，很容易做出一个解决方案。

现在我们是用云计算方案，其实最好的设计方案不应该是自上而下的，而是什么呢？我们几秒钟就收到来自全国各地五六千个设计师传上来的方案，有一个团队在专门看方案，发现某个方案有意思，解决了某个空间问题，就把它修改后入库，下一次遇到这类空间时，这个方案就可以调出来用了。

我们有无数个设计师名单在手上，把方案的空间设计需求发出去，由这些设计师去做。今年我在做一件重要的事情，帮助市场上那么多装修公司的设计师成为淘宝店主。

什么意思呢？就是网上有这个空间的设计需求，这个设计师有某个方案，这个方案被顾客选用一次，我就给他一次的钱。别人在淘宝卖一个具体的物品，我在淘宝上把方案转化成可以销售的商品。

我们的大方向是用群体智慧、大众智慧，最后是集纳来自民间的很多消费者的各种好方案，见到好的就用。

2009年我们承接了科技部的一个小项目，做了一个基于图形设计的云设计系统，后来我们把这个成果逐渐地转换运用，现在我们通过云计算技术，或者叫用工具、渠道，来保证接下来很多设计师的设备水平。

比如，一个设计师在做卧室设计的时候，就不用像早期一样，一块

板一块板去对柜子，一个柜子一个柜子做组合，这样会受他的喜好、水平影响，速度很慢，而且他不知道这个地区的人的特点。而现在他只需要登录云计算中心，把顾客家的卧室画一下，把顾客的信息包括收入、年龄、职业、房子多少钱买的等信息输进去，这个系统就会提供共237套可以直接参考的方案。这个时候设计师再从价格、时间上做一些筛选，从顾客希望的风格上定义一下方案，最后就按照这个系统提供的方案推荐给用户。这样就把设计师的设计任务减轻了很多。

按照我们的数据积累，顾客告诉我们在哪座城市、房子多少钱买的，我们就能知道他这个楼盘的情况，也知道他的收入水平、将来购买家具的大概情况。比如用户是在哈尔滨，登录后把信息输入，系统就把哈尔滨在过去三个月、半年、一年当中和这个顾客情况相近的人群，最受他们欢迎的方案，第一时间推送给设计师，这个时候设计师就基本上可以按照这个思路来架构。

八八众筹：产业互联网浪潮下的资本社交新玩法

文/田玉竹

（企业进化论特约研究员）

消费互联网形态以BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）为代表，大大改变了我们的生活方式；而今天，产业互联网大潮已悄然而至。转型时期，传统企业与互联网的相遇将产生巨大增量。

在此背景下，互联网金融领域做出了哪些探索，以帮助众多中小企业明晰自身价值、实现迭代发展？笔者探访了目前国内唯一一家自行培养项目、投资人的股权众筹平台——八八众筹，向其创始合伙人、投资学院院长付岩了解了该平台的运作模式，尤其是即将启动的投资学院的战略规划。

转型期的不谋而合

假设人们需要买菜或者肉了，他们不是上淘宝或者京东下单，而是在打开冰箱时，就通过智能推荐系统勾选了购物清单。于是，这个新的平台在拥有人工智能的冰箱中形成，这将是产业互联网时代的一个缩影。

每一台硬件产品都可以成为平台。制造业的所有产品本身就可以收集大量的数据，在此基础上连接物流；硬件产品之间的智能关联越强，形成的生态体系和数据量就越大，产生的销售额就越高。

面对这样的产业互联网浪潮，一方面，各类中小企业积极寻找出路。它们很可能还没有从传统工业制造模式完全进化到适应消费互联网的环境，但在一波又一波信息技术引领的变革前，它们不得不呈现出“小病自我诊断，大病自我了断”的生存状态。近几年瞬间倒闭的企业比比皆是，众多不上不下的企业成为整个市场生态里最弱的一环。在迷雾重重的转型期，中小企业具有很强的危机感。

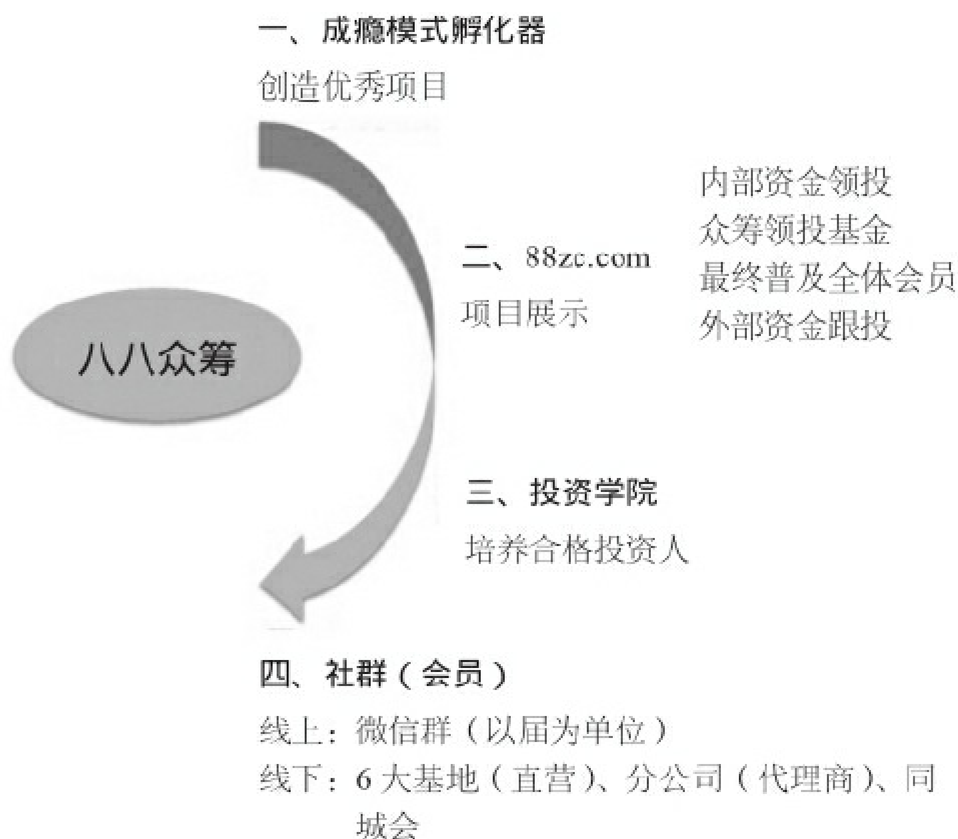


图4－1 中国最大的资本社交平台——八八众筹

另一方面，互联网金融领域正不断推陈出新，从金融服务这端探路产业互联网，帮助中小企业抱团转型。相比P2P（person-to-person，个人对个人）模式在中国遍地开花，中国目前的众筹市场是雷声大、雨点小，实际业绩在规模和数量上都很小。从平台运作来看，股权众筹的门槛比债权P2P更高，众筹至少需要两种核心能力，一是不断挖掘和判断好项目的专业能力，二是对众筹投资资源的持续积累，因为众筹风险更大。

众人拾柴火焰高，中小企业与股权众筹平台不谋而合，诞生了八八众筹（88zc.com）。它是北京八八众筹投资管理有限公司旗下品牌，前身是析易国际，擅长做商业模式咨询。2014年4~10月，八八众筹已帮助

160家企业孵化出个性化的商业模式，仅依靠学费收入，半年间已实现近千万的利润。而八八众筹将目标定为“做中国最大的中小企业资本社交平台”。

众智孵化优秀项目？

作为一个O2O闭环，八八众筹从教育切入，在6个月之内，分4个阶段进行商业模式孵化，目的是让每个企业主动学习，摸索出个体化的解决方案，改变了传统咨询公司单方面提供深度服务的模式。传统咨询公司的商业模式策划服务收费上百万元，在八八众筹平台只需缴纳不超过5万元的会费，学员毕业后可直接参加资本对接会，通过路演获得投资机会。对于一个优秀项目，资金、人脉、客户、合伙人等资源基本上在半年内能全部到位，使项目呈几何式速度增长。

八八众筹通过强关系的社群连接，培养出大批忠诚的学员群体，学员企业的年销售额普遍为几千万，也有一些达到几亿销售额的企业。同时，八八众筹也帮助中小学员企业发展出各种价值链清晰的商业模式，在市场上赢得众多忠诚的消费者。

在前三个月，学员参加多次“众智”形式的方案会，每一次孵化的企业数量不超过24家，以保证项目孵化的质量，且它们必须来自不同行业，如此既能保护每家企业的商业机密，也能借鉴跨界的创新理念和方法。

方案会引入了私董会模式，私董会由所有学员组成，每个人都是创始人，通过项目路演、项目讨论等形式，教官与众多中小企业负责人一起头脑风暴，帮助每个学员不断完善商业模式及相应的执行计划。初期八八众筹的教官来自做了十几年咨询的核心创始团队，同时也在招募、培养新的教官。

可以说，孵化商业模式的过程就是植入互联网DNA的过程，学习期间会举办“产业互联网”主题相关论坛，围绕企业创造的价值原点，内容基于产品，产品基于服务，服务基于营销，打造能产生持续消费、粉丝持久忠诚的成瘾模式。由此，八八众筹能够自行孵化众多优质项目，投资者不用再争抢好项目，这也是八八众筹在测试阶段就被估值5 000万元的原因。

众智孵化的效果如何？检验标准就是学员愿不愿意在朋友圈里推荐。如果确实让中小企业受益，它们发展好了也就愿意帮助更多的中小企业。八八众筹建立了一套代理商机制，请毕业学员做八八众筹在各地的代理商，由学员一次性出资认购名额。所以八八众筹的营销是零成本，从2014年4~10月底已在全国成立20多家分公司，半年里预收了大约1 000名学员。

不仅如此，2014年9月八八众筹平台分别与绿狗网和卡联科技达成战略合作伙伴关系。国内首家提供在线法律产品与服务的绿狗网将服务需要投融资的八八众筹学员，为双方提供低价、灵活、及时的法律服务，助力中小企业更加规范化、透明化地发展。卡联科技则将提供电子金融、移动支付和线下网络运营服务，帮助八八众筹学员实现O2O商业平台建设。

投资学院+领投基金

八八众筹投资学院院长付岩说：“只有通过精耕细作、深入项目团队的内心世界，培养出的项目才靠谱。下一步，就要保证资金到位，否则商业模式出来了也是无米之炊。”2014年8月31日八八众筹网站上线，通过平台展示，开始募集外部及学院内部资金。

首先是批量地引进外部投资机构，付岩称：“作为中国青年天使会

创始理事，我会负责批量引进投资机构作为外部的资金源，不对社会散户开放，是因为他们缺少判断能力和风险承受能力。”

但最主要的资金还是来自八八众筹学员。“未来10年，理论上通货膨胀会导致现有财富迅速贬值，所以任何一位企业家都有必要学会投资。中小企业家虽然不是大企业，但是每个人都已有一定积累。”

投资学院的课程体系包括理念、知识与行动3个模块，同时也邀请业界知名投资人授课。从2014年11月开始，八八众筹启动第一期投资教学，筛选24位学员，培养成合格投资人，2015年1月结业时，不是模拟，而是真金白银地众筹领投基金，目标募投3000万元，领投比例10%~18%，通过知行合一的实际操练帮助企业家真正毕业，同时也激活了整个众筹平台。

“最终众筹基金将普及全体学员，可谓蚂蚁雄兵。假设明年培养了2000个合格投资人，每人拿出300万就是60个亿，这将能组建一个非常强大的投资基金。”实际上，从单个企业的发展路径来看，众筹基金也会产生价值链效应，从天使投到VC（风险投资），从PE（私募股权投资）到IPO，以及IPO之后的融资、并购，八八众筹都可以参与。

目前在新三板上市的公司并非都具备持续增长的营收能力，随着新三板政策的开放及做市商制度的实施，八八众筹特为在新三板上市或即将在新三板上市的企业推出“基因重组彩虹工程”，主要解决盈利模式问题，提高做市商的买卖信心及企业的股票价值。

社群构建互助生态

从孵化商业模式开始，到完成众筹基金，八八众筹的整个孵化过程都伴随着强关系的学员社群：线上以届为单位建立微信群，线下成立同城会，6大基地配合线上、线下活动，分公司则隶属于基地，由基地管

理。

学员毕业以后，也都倾向于一直留在社群里，主要因为中小企业危机感都比较强，有抱团的需求。而抱团的基础是八八众筹将设置一个企业互助基金，付岩说：“所有的学员一人交10万元，任何企业出现了风险，第一时间可以向基金申请，用以救命。如果解决了学员企业的安全问题，企业家们就愿意把更多资源投入社群体系。”

关于八八众筹社群的未来，付岩的看法类似于有机进化论:“社群目标是一步一步达成的，而不是一开始就把大目标定好。”

分期乐：年轻人的消费银行

文/徐瑾淅

（南极圈记者）

作为国内第一家面向大学生群体的分期购物平台，分期乐是此类消费金融模式的创立者，于2013年10月上线，总部位于深圳。最新统计数据显示，分期乐已经进入了全国60多个城市，高校覆盖率达到95%。

创新的消费金融模式

“分期购物+P2P”的消费金融模式在国外并没有先例。作为分期乐的创始人，肖文杰表示，摸索出这套模式与自己在财付通的工作经历有关。

在腾讯财付通工作时，肖文杰就发现大学生“欲望强但是没有经济能力”。肖文杰每年会参加腾讯校园招聘，他发现，连学校里卖手机的小店都开始给学生提供分期服务。“这个用户群的刚需已经强烈驱动这

块市场开始萌芽。但这些小店的服务及购买体验做得非常不好，有太多值得改善的地方。”肖文杰说。

与卖翻新机和水货的小店不同，分期乐采取和京东等大电商合作的方式确保商品质量；小店店主的资金本身也有问题。若用自己的资金分期，难以形成规模，若与消费金融公司合作，则审核很慢、费用高。分期乐采取和电商购物同步进行的方式，用户下单，分期乐在进行商品配送的同时，完成审核、送货的工作。

各大分期购物网站之间的具体运作也有差异。在其他平台上主要有两种模式，一种是代购模式，需要用户将在京东、天猫上需要购买的物品链接贴到分期网站上，填写分期期数等信息，分期网站收到链接后给用户从电商网站上代购，再由电商网站配送。

另外一种是自销模式，就是自采自销，这种方式对库存及供应链的运营要求更高。以上两种做法都很难做大规模化的订单。

而相比以上两种模式而言，分期乐将用户的购物手续从两道简化成一道，并没有涉足多个电商平台进行全网购，而是只对接京东商城。在用户确认订单后，把订单传到京东，京东发货到学校的区域团队里，区域团队拿到货以后直接上门，审核和配送在一个环节完成，这样做会在电商层做到更轻，还能给用户更加高效的购买体验。

创造极致的用户体验

由于进入门槛低，如今的大学生分期购物市场已经涌现出了一批同质化程度极高的公司，这不禁让人联想起当年的团购市场。如何在同质化竞争中拼杀出来？

作为最早切入该市场的分期乐，肖文杰认为，稳健的后台才能支撑

起规模化的扩张。这个后台体系包括风控、异地管理、订单处理等系统，该后台系统是分期乐在红海中仍领跑的核心。

从电商角度，分期乐与京东的后台对接并拥有强大的校园代理团队，确保了分期体验与在京东直接购物几乎无差别。从金融角度，提前还款免服务费也是业内首创。

分期乐的业务流程是用户在网上下单，线下团队负责给用户做审核和配送等工作。为了让大学生用户有很好的客户体验，加之做到精细化的风险控制，分期乐的各城市员工全是全职，这样可以把总部的管控政策直接有效地传递到各分站。

基于这个核心点，肖文杰在探索一套可复制的架构。目前全国80%的大学集中在省会城市，因此分期乐在华北、华南等5个大区建设了36个营销中心，支持同学们上门自提。

肖文杰解释说，分期乐自己不做仓储和物流，只是京东的分销商户，这样也能让大学生们放心货品是正品。为解决3C商品价格经常变动的问题，分期乐有一套高效的IT系统，保证和京东商城的货品价格同步。并且支持现场验货，这可解决因明显瑕疵导致的退换货问题。

在他看来，分期乐的核心竞争力有两块，一块是服务品质，能不能更快速地给客户提供消费服务，另外一块在于风险的把控和管理水平。相比于其他同类公司，分期乐更为重视风险管控、团队管理、合规性、用户体验。

风控成为核心竞争力

作为分期乐的创始人，肖文杰曾是腾讯财付通的产品总监，带领的初创团队基本来自腾讯，他们曾一起负责过多款千万级用户规模的产

品，在互联网和金融领域都具备十分丰富的实战经验。

在对大学生的征信流程上，分期乐能在15分钟之内到高校帮大学生消费者完成审核，产品一旦通过审核，大学生就能拿到购买的产品。原来用户在确认订单后，订单会传到京东，京东发货到学校的区域团队，区域团队拿到货以后直接上门，保证了审核和配送在一个环节内完成。

而线下的风控实力从这样一组数据里就可见一斑：在全国省会以及主要城市设立了分公司，36个营销中心，覆盖了大约60个城市，高校覆盖率达到95%。而专门负责风控，即线下审核的工作人员接近2万人，坏账率一直控制在千分之六以下。

从商业模式来看，分期乐强调轻模式，也就是纯服务。消费端与京东、易迅等大型电商合作，基本做到零库存，贷款端与P2P网站合作，资金循环有渠道。相当于解决了电商和金融的两个“最后100公里”。

如今，分期乐已经和有利网、拍拍贷、玖富金融等P2P合作。合作的模式相当于P2P平台理财人购买了分期乐公司的债权，即使P2P公司跑路，分期乐依然有义务偿还借款。

P2P平台公司接连跑路让人们谈P2P色变。肖文杰认为，P2P平台的很多标的都存在着次贷风险。分期乐的模式基于用户真实的购物需求，属于小额分散风险，几千块钱一单的坏账不会酿成大的风险。

重点在与渠道类P2P网站的合作上，只要线下风控做得好，那分期乐就会成为优质“供货商”。一旦分期乐拥有自己的资金渠道，那合作双方就会变成弱关系，甚至变为对方强有力的竞争对手。

目前，分期乐自有的P2P平台桔子理财已经正式上线，年比收益率高达16%。

P2P细分市场的一匹黑马

分期乐创新的消费金融模式其实是P2P网贷模式的一种细分，与其他P2P平台不同的是，分期乐本身就能在线上产生资产，不用去到处找优质标的，也就是所谓的“好货”。

P2P最缺什么？自有资产。混战到今天，越来越多的人知道了自己生产资产的重要性。纯渠道类P2P一般都壁垒不高，而且复制性强，相互一番拼杀逐鹿后，都无法战胜对方。

宜信就是享受了自有资产带来的红利，而点融网从Lending Club带来的“歪果仁”基因传到中国来肯定还需要适应期，Lending Club创始人苏海德就曾经当着笔者的面抱怨中国的骗子太多，信息不对称现象太严重，即使一套纯进口的风控模型对此也没辙。

如果综合两者的优势，那就是线下拥有优质资产，线上拥有大数据为基础的风控模型，而分期乐的模式完全可以做到。当电商产品丰富度达到一定程度之后，消费行为的记录几乎可以等同于银行流水，足以支撑大部分数据的收集工作，虽然这有可能过于理想化，但不可否认是一大可用之地。

有人说大学生群体凭什么能成为优质资产的生产者，难道现在的高净值人群不是从学生时代一路走过来的？改编一下那句名言，“理财习惯要从娃娃抓起”。

肖文杰也表示，将来会跳出大学生的圈子，比如给刚入职场的年轻白领提供分期服务等，分期乐的愿景是“做年轻人的消费银行”。

从宏观经济上来看，拉动GDP增长的一直是“出口、投资、消费”这三驾马车。过去的三十多年，出口是大项。过去的10年或者15年，是出口加投资。未来，中国必定会进入一个以消费为主导的周期，那么分期

乐从电商消费领域切入，确实是一个迅速积累优质资产的方式。

相比于动辄几百万标的的小微企业贷款来说，分期乐这样的小额贷款已经从分散的角度降低了风险。

积木盒子：打造P2P领域的小米

文/赵娟

（企业进化论特约研究员）

2014年对于国内整个互联网金融行业而言，注定是不平凡的一年。从2014年年初的两会上，李克强总理做政府工作报告首度发声，明确“促进互联网金融健康发展，完善金融监管协调机制”，预示着互联网金融将迎来政策阳光普照的一年。政策支持的信号释放为互联网金融的发展营造了宽松的市场环境，2014年以P2P为代表的互联网金融，正迎来一个全面爆发和洗牌的阶段。

在经过爆发式的增长之后，中国的P2P借贷业务已经形成了一个年交易额近3000亿的新兴市场。有数据显示，截至2014年年底，我国互联网金融运营平台达1575家，其中2014年新上线平台超900家；平台成交量以月均10.99%的速度增加，全年累计成交量高达2528亿元，达到2013年的2.39倍。其中，最值得一提的是，自2014年以来，银行、国资、上市公司、风投资本开始涌入P2P网贷行业，加速了行业洗牌。据统计，2014年获得风投资本青睐的互联网金融平台已经多达29家。

与资本的互动结合成为2014年互联网金融的核心关键词。在频频爆出与资本联姻的投资大戏中，一家名为积木盒子的公司在2014年中先后两次获得大额融资，将近5000万美元的融资规模刷新了P2P行业的融资纪录。随着其身后“金主”顺为资本、经纬中国等中国一线投资机构身份的明确，再次搅动沸腾已久的互联网金融领域，尤其是随着美国知名

P2P公司Lending Club的上市，让P2P行业看到了巨大的想象空间。在资本的追逐下，能否出现中国的Lending Club？下一个被资本砸中的P2P公司是哪家？这一切，都让P2P行业内外充满猜想和期待。

探寻盒子的秘密：情怀主义+精准市场切入

积木盒子成立于2013年。创始人董骏是典型的华尔街人士，曾就职于以色列最大的银行——Bank Hapoalin。自称在“见识到国外金融市场的真正活力和创新”后，董骏将创业方向投向国内的P2P领域，积木盒子由此诞生。

在目睹数量庞大的中小企业获得金融资源的渠道相对匮乏后，董骏看到了中小企业融资这一领域巨大的市场空间。“虽然中国金融有几百年的发展历史，但中小微企业的融资需求一直没有得到很好的满足。”董骏希望自己能够摸索出更多的方法以解决中小微企业融资难、资金贵这一发展痛点。如此愿景，积木盒子的出现无疑被寄予了更多的情怀色彩。

在董骏的理解里，积木盒子的名字有两重意思，一是来源于团队组建的故事，他和不同领域的同学像积木一样组合在一起，取长补短，而在积木外面再加一个盒子，便能够让积木更加稳固。

另一层意义则与公司的业务和愿景有关：就像搭积木一样，要按照颜色、长短不同，将资产放进盒子，颜色代表了金融产品的种类，长度则代表期限。两者配合，待在盒子里的积木才稳固，盒子就像平台的底线，有约束、有原则，才有更多自由。

2013年8月，积木盒子正式上线，成为P2P行业里的新军。此时，包括人人贷、陆金所、红岭创投在内的几家国内主要P2P平台，都已经初具规模，P2P市场已经呈现出百花齐放的态势。由于精准的市场切入点

和对商业模式的准确判断，上线18个月以来，积木盒子已经吸引了近百万的注册用户，交易额突破39亿元（截至2015年1月16日数据）。凭借不凡的市场表现，积木盒子成为P2P领域的新贵，大有行业黑马之势。

互联网金融如何极致真诚透明？

互联网金融作为一种新的金融业态，其核心本质仍是金融，而金融风险最为核心。严谨的风险控制能力已经成为互联网金融平台的核心竞争力之一，是每个平台运营者不容忽视的问题。

目前，互联网金融平台选择的风险保障模式主要有4种：一是风险保障金模式，二是担保公司担保模式，三是保险公司承保模式，四是CDS模式（Credit Default Swap，信用违约模式）。其中，前两种是当前众多平台采用最多的模式。相对而言，风险保障金和担保公司模式两种运用最广的风控模式也各有优势和弊端。

在屡见不鲜的跑路现象和倒闭潮的P2P行业，2014年跑路的企业达到110多家，一度挑战公众敏感的神经。

积木盒子将自己定位为真诚透明的互联网金融网贷平台。这一定位似乎就在为互联网金融行业树立清晰安全的风险把控样本。“对于我们来说主要面临两个风险：一个是业务风险，判断的逻辑和传统金融机构相似，可以通过互联网的方式优化它；另外一个是运营上的风险，对于公司来说需要投入比较大的一块。”董骏将风控归纳为：know how（知其原委）、can do（可以完成）两个环节。

“对于互联网金融产品而言，其安全体现在产品和功能上：第一，项目的来源和资质信息要做充分的披露；第二，项目的回款和违约信息也要真诚披露。”传统金融行业出身的董骏在风险洞察和应对经验上有着多年的积累。

与其他国内P2P平台不同的是，积木盒子拥有自己独有的风控尽调体系，即使是合作推荐过来的项目，积木盒子也会进行完整的尽调流程，以客观评估项目的安全性。

对于业务风险，董骏介绍说，积木盒子会通过运营流程优化，包括借鉴各种传统金融机构调查手段来降低风险，从数个不同纬度去降低风险。“具体来说，积木盒子会对项目做独立的风险控制审核调查，通常需要3~5个工作日。业务流程是这样的：积木盒子会到实地考察项目企业，通过摄影、摄像等方式收集资料；通过相应的程序“翻译”成电脑能够识别的数据，然后将这些数据带入自身搭建的风险控制模型进行计算，得出相应的评估结果。”

经过实际的探索和流程优化，积木盒子已经建立了一套360度实地尽调机制，确保所有项目来源信息有据可查，最大范围内降低项目风险。

而在项目类型和业务来源上，积木盒子也有着区别行业公司的差异性做法。“相比较而言，积木盒子的产品线更加丰富，除了超出个人信用等经营类型的贷款，我们有企业经营贷、房产抵押贷等5类不同类型的贷款。”

董骏认为，传统金融机构获取需求的方式很随机，而通过与第三方的线下合作方式更能切入某个行业或生态体系。此外，从服务的广度和范围来说，线下有经营和交易活动的用户，不只以区域为维度，服务范围更广。

借助多年的资源积累，积木盒子已经和12家地方融资担保机构建立了合作关系。在董骏的理念里，只有切入交易场景才能洞察用户的真正需求。“很多渠道是要真正地了解它他的需求，切入它的交易场景。通过与渠道的合作更容易了解用户的真实需求。”

此外，积木盒子还选择和电商合作，原因是“电商客户的真正需求性有保证，对人群的满足比较直接”。

而在线上，积木盒子的互联网式思维体现在很多细节处。无论是（横幅广告）还是产品内容建设，都遵循真诚透明的原则。这一思维同样体现在2014年的B轮融资上，3179万美元的融资数额有零有整，一破行业动辄千万大笔之豪迈风格，尽显真诚透明之细腻。

在积木盒子的官网上，用户可以清晰地查阅到所有上线项目的情况，贷款还款情况，包括可以认购的债权转让信息。从时间到企业地域、企业介绍，相关信息一目了然。对于延期还款情况，积木盒子也会有相关的信息说明。

而在线下，积木盒子例行的以观察团、同城会等为主要内容的用户沟通形式，正在成为公司文化重要的组成部分。

构筑行业生态链 打造P2P领域的小米

近年来，BAT无处不在的大手笔布局将行业生态的重要意义在创业企业中做了一次次生动的演绎。在以用户和产业链构筑的互联网金融领域，生态的意义尤为明显。对于众多P2P公司而言，选择合作伙伴和投资商成为企业战略的重要考量。

在2014年9月10号积木盒子B轮融资新闻发布会上，董骏公开表示，小米是中国移动互联网版图上最重要的公司之一，引入小米作为战略股东，将有助于积木盒子早日完成产品以及平台布局，从而塑造崭新的互联网金融行业格局。

谈到选择投资方的深层次考量，董俊称，“互联网金融需要构建良性的生态系统环境。比如，小米的文化是开放的，不仅有流量价值，而

且有很强大的生态体系”。在董骏看来，互联网金融不只是简单的投资机会，而是需要强大的开放的行业格局和生态体系，需要把价值带给整个市场，包括投资方、融资方在内的所有参与方。

事实上，无论是与媒体的联谊互动，还是推出与“积友”的同城会及相关活动，积木盒子都在践行一以贯之的理念：与用户成为真正的朋友。

这一理念背后的逻辑是：通过这种更紧密的互动，让积木盒子的用户变成真正的“盒粉”，再加上真诚的态度和透明的文化，拉近平台与粉丝的距离。这些颇有新意的动作成为P2P行业里的一道独特风景。

仔细品味积木盒子的这些动作，明眼人很容易发现，这种高度重视用户的做法，与小米的“粉丝经济”颇有几分神似。董骏多次表示对雷军本人的欣赏以及对小米公司发展的看好。由此不难推断，积木盒子与小米的合作意在向这个以粉丝经济著称的互联网公司学习，“做P2P行业的小米”这一愿景也清晰可见。

美国知名P2P公司Lending Club的上市，让国内P2P企业对未来充满了坚实的憧憬和想象。在“机会更大，市场更有价值”的行业形势下，董骏认为，百花齐放过后一定会出现大的行业品牌，成为一线的行业领导者。而伴随数家平台体量的增长，行业会产生整合效应，最终会形成细分市场。那些拥有流量和市场资源，包括资本优势的企业，一定会成为行业领导者。

而从行业来看，很多公司也在围绕着互联网产业的上下游产业链布局，如征信、支付等环节，整个生态体系的完善也将有助于积木盒子在交易端的大力发展。

为什么你搞不定互联网金融

文/唐彬

（易宝支付有限公司创始人）

林定忠整理

在新背景下金融的内涵变了，我们要重新定义金融、信用和银行，要有这种气魄。就像当年乔布斯重新定义通信和手机一样，没有这种气魄，你永远不可能理解互联网金融，因为这是个新物种，是全新的事物。

互联网金融的参照系

谈互联网金融，需要先搞清楚整个互联网的新变化。我把这种新变化总结为三点。

第一点，互联网开始从虚拟回归现实、从比特回归原子，虚拟和现实一体化了，比如荣昌洗衣正在做的O2O业务。不要小看这一点，这意味着思维模式的彻底转变。以前我们只要不在PC前，就认为下线了。那现在我们到底是在线上还是线下？只要你拿着智能手机，就处于“永远在线”状态。

第二点，互联网正在打破核心领域的垄断。互联网的发展差不多有20年了，但互联网在中国其实还没有真正进入国计民生的核心行业，此前进入的多是娱乐、信息、购物等非核心领域。核心领域是什么？是金融、通信、宣传等。微博3年前起来，打破宣传垄断；两年前微信开始起来，打破通信垄断；互联网金融就更有意思了，中国的金融有200万亿的资产规模，半年前互联网金融火起来，打破了金融垄断。

第三点，移动互联网不只是简单地带来渠道、新型思维模式，它还

带来新技术，尤其是云计算和大数据，这两项技术真正让互联网结算变得简单。我认为互联网的精髓是个性化，而不是规模化。要实现个性化，就需要云计算和大数据。

这三点把互联网推到了新时代，我称之为互联网进入深水区。把这个大背景弄清楚后，谈互联网金融就有参照系了。

重新定义金融，好比乔布斯重新定义手机

在新背景下金融的内涵变了，我们要重新定义金融、信用和银行，要有这种气魄。就像当年乔布斯重新定义通信和手机一样，没有这种气魄，你永远不可能理解互联网金融，因为这是个新物种，是全新的事物。

真正的互联网金融，我认为我们还没有完全见到，还需要实践。真正的大数据的、个性化的、规模化的，以人为中心的，把金融完全普惠的那个金融时代还没有到来，还需要十年八年的时间。

但怎么重新定义？从以下三方面思考。一是从工具层面思考，主要是网络银行的概念，这个银行做得很好，过去十来年已经取代了很多物理网点，但这只是互联网金融非常非常小的部分。

二是从平台层面思考，怎么利用互联网开放、分享精神，整合资源。这里数据是核心，是互联网金融的原材料，没有数据怎么做互联网金融？做了又跟传统金融有什么差别？

三是机制层面，它真正的内核是去中心化。就像比特币，很神奇，我估计没几个人能搞懂，但它真实存在。它基于网络上的信用度，是互联网发行的，跟政府没关系，而传统货币需要政府发行。我很欣赏它的去中心化精神，这是互联网的精髓。这三个层面尤其是后面两个层面，

会促使我们重新去定义、思考和理解金融。所以互联网金融的关键还在后面两个层面。

为什么互联网金融在中国能成大势?

在中国改革是什么？就是打破垄断，让市场发挥决定性作用。所以我说互联网是改革最好的朋友、最大的利好。

为什么政府现在对互联网金融比较鼓励？因为政府也想通过互联网倒逼改革。传统金融机构舒服惯了，让它们自己改革很难，所以就用互联网金融倒逼它们，利用互联网天然的反垄断、普惠、开放、透明的方式倒逼。弄清楚这一点，再来看金融创新就比较容易理解。

谈金融创新，要从30年前开始看。30年前尤努斯在孟加拉国创建格莱珉银行，给穷人提供小额贷款，开始金融普惠制度，此前金融给人的感觉都是高高在上。1998年第三方支付公司PayPal在美国硅谷成立，它使收钱付钱民主化了。2003年在中国有两个支付公司成立：支付宝和易宝支付。2005年全球第一个P2P平台ZOPA在伦敦诞生。2006年尤努斯获诺贝尔和平奖，这表明整个世界认可了金融普惠的趋势。

这30年来，全球的金融创新都在走向普惠，这种走向在中国显得慢了一点，但大思路一致。我10年前从美国回国时发现在中国用信用卡套现是犯罪。我在美国生活十多年，从没碰见这个问题，美国鼓励用信用卡套现。我对这种巨大的差异百思不得其解，但现在我理解了，因为在中国获得资金的成本太高，远高于信用卡套现的成本。

这是中国金融行业的悲哀，互联网金融能火起来，正是因为现在的中国金融行业太低效、太垄断、太无能。如果不改变它，中国的经济不会有活力。

当老虎插上翅膀

既然互联网金融这么美，这么有未来，到底将来谁主沉浮呢？是银行，还是现在很尴尬的银联；是第三方支付平台、结算平台，还是P2P或者融360这样的形态？

说实话我也不清楚，但我清楚如果谁不了解互联网精神，谁就会被淘汰。一些大银行会说互联网金融没什么了不起，其实它们是没认识到这是个新物种，这不是规则问题。

对新物种，你用管猪的方法管马能行吗？不能把千里马当猪一样圈养，千里马需要大草原，向开放的互联网草原奔跑，去圈地去创造。中国的金融行业要变化，不能靠引入城商银行、民营银行、小贷公司，你看现今我们已经引入了上万家小贷公司和中小型银行，改变金融了吗？

只有来了互联网金融这个新物种，才让传统从业者真正感到恐惧，这就像白人带着枪炮到了美洲大陆一样。你看余额宝一出来，大银行马上行动起来了，工商银行开始搞电子商务了，中国银行开始搞开发平台了。

以前余额宝只是一个小空地，相当于银行把它施舍给支付公司，让我们去改造、打包、批发零售。易宝拿了金融牌照后就不一样了，很多银行副行长带人专门拜访易宝，为什么？因为它们发现自己虽然很有钱，但有些事因体制问题它干不了。

比如中国工商银行虽然有两亿用户，还有几百万商户，但中国有10亿用户，它还覆盖不了。它的几百万商户希望它和建行合作，它做不到，因为建设银行不可能跟它合作，但我能做到。反过来银行成为我的渠道，它服务不了10亿人，我帮它服务，这叫反介入，一下子就对等了。我们现在对中行、建行等都在进行反介入。

支付公司既有网络基因，又有金融资质，相当于老虎插上翅膀。所以支付公司在互联网金融里不一定独领风骚，但一定会引领潮流。

过去10年，中国发展出3种支付模式。第一个是银联模式，它当时解决了中国的银行间互联互通问题。第二个是支付宝的担保模式，它源于淘宝，这种模式非常适合缺少诚信和信任的中国国情。

第三个是易宝创立的，叫行业模式。我们发现游戏行业做支付交易、买机票、保险续费、信贷返还、游戏充值都有诚信问题，后台系统也没有理顺，很复杂，还需要排队等，易宝把这个打通了，做出了行业模式。

这个模式比较取巧，但也比较不幸。说取巧是指我们躲在一种商务模式后面，这种商务模式带给我们用户，其实就是B2B2C（即电子商务企业构建自己的物流供应链系统，提供统一服务），和阿里巴巴相比，我们做一个行业就有上万亿，而支付宝模式做到两三万亿就到头了。说不幸是指我没有自己的业务品牌。

移动支付给商业、生活带来的变化

支付可以从四方面推动商业的升级：一、它能提高市场效率和信息透明度；二、传统金融服务不足，我们去银行需要排队，以后购物、买游戏卡或手机充值，随时随地上易付宝网站和用支付宝就全解决了；三、支付平台能增强双方信任，因为大家都把钱给了它，可以促进交易；四、支付带来数据，这个数据有非常好的信用价值。

讲个航空行业的案例。航空是中国比较典型的一个行业，上游有20来家大企业，中游有3家最大的企业，往下可能有两千家一级代理人，再往下有上万家二级代理人，整个链条很复杂。代理人在旺季时往往缺资金，因为要把钱给上游的公司，把票拿过来，卖给下级代理人把钱再

收过来，没钱整个资金链就断了。它需要授信，需要现金，但银行不给它，因为它没什么可担保和抵押的。但我敢给，因为我有它的交易信息。所以我在2013年联合银行大概贷出去300亿元给代理人。

再说对生活的改变。在移动互联网背景下，我们生活到底有什么需求？现在吃穿没问题了，但还有三个需求：一是信息需求，百度解决了；二是社交需求，腾讯QQ、脸书网解决了；三是交易需求，这个我们解决得很不好。举个例子，我太太要买保险，她是南京大学毕业，在美国读了研究生，但相关保险条款她和我都搞不懂，非常复杂。在很多交易中，买卖双方信息很不对称，我们很希望有个平台帮我们，但现在还没有。这不能靠淘宝，淘宝只能卖非常标准化的产品。现在不是简单的交易问题，而是要把电子商务融入生活。这就需要我们思考怎么把互联网新技术、新思维模式运用到生活中去，尤其是在O2O模式方面有很多事可做。

我们最近做了个产品叫哆啦宝，是支付加营销，餐饮、美容、洗衣服在线上、线下支付都可以。你在消费时，只要留下手机号或QQ号，马上可获九折优惠，未来附近有好的服务还立即告诉你，用户很愿意，因为省钱而且方便。

实际上，哆啦宝还是在帮助餐饮店、美容店，这些实体店本来没有IT能力管理这些客户，互联网营销的事我们来帮它做。

移动支付未来的5大机会

支付是基础性服务，那移动支付的未来创新点在哪？

一、还有很多行业需要电子化，这需要移动支付去推动。目前，航空、保险、电信、游戏等行业都彻底电子化了，但还有太多行业没有电子化。所以未来5~10年，支付的行业模式还有很大的发展空间。

二、基于移动互联网的支付彻底打破了线上线下的界限。

三、在后牌照时代，支付能改变金融，因为支付是基础性金融服务。地基变化时，上面一定会变化，所以互联网金融的希望就在于支付。为什么余额宝这么火？因为它有3点互联网创新：一块钱也可以理财；不需要再去银行排队；随时随地可以赎回。它就是运用互联网思维以用户为中心做便捷性考虑，在金融方面其实没任何创新。

四、“支付+营销”成就基于交易的大数据服务，大数据的前提是你的数据来源可靠。

五、支付公司天然有个闭环，针对商家资源和用户资源。比如易宝的商户有理财需求，他把钱放在银行里回报少，我可以给他更高的回报。我这边还有很多商户，他们有融资需求，这就闭环了，而且资金和信息透明，风险还可控。这是支付公司的天然优势。

“后互联网时代”的智能革命与新商业文明

文/刘宇

（正和磁系基金CEO）

当今社会政府提倡渗透化的改革，使得市场环境空前良好，而中国在几大运营商的推动下已经完成了互联网基础设施高速公路的铺设，与此同时中国人口消费红利逐渐形成，这一切都将推动产业互联时代的到来。

文明的变革

如果用一句话来对当下我们所处的时代做一个总结，那么《硅谷之

光》里的这句话再恰当不过："我们今天正处于这样一个时代，充满幻想的人们发现他们获得了他们曾经梦寐以求的力量，并且可以利用这个力量来改造我们的世界。"

我们正在经历一次商业规则文明被重建的时代。

如果把300万年以来人类的发展缩短到四个阶段，那么可以分为：

• 石器时代：300万年前到公元前4000年；

• 青铜器及农耕文明时代：公元前4000年到1750年；

• 工业文明时代：1750年到2000年；

• 1990年后：互联网智能文明时代。

第一个文明人类迭代了300万年，第二个文明迭代了6000年，第三个文明人类迭代了250年。人类迭代每一次文明都要比前一次快很多，第一个文明时代，人类要经过几万代人才能迭代完成，第二个文明时代经历几百代人，第三个文明经历十几代人，假设第四次互联网智能文明的迭代时间只有50年，那么可以预计，我们是人类历史上第一次可以完整经历一次文明变革的一代。

1760~1870年的第一次工业革命，使得手工业制造全线迁移到机械制造，而机械制造重新定义了生产资料和生产关系，产生了资本家和工业文明基础。第一次工业革命起源于英国，但是第二次工业革命却发展于美国。第二次工业革命是科学技术真正运用于生产力的发展，1870年之后，内燃机、电磁、电报、电话等的发明，成就了工业文明对原有社会的巨大颠覆，而美国就是在第二次工业文明中成为全球经济霸主，进而成为政治霸主。

产业互联时代的未来

人类总是比想象中更快地实现未来，沿着历史的规律，对我们正在经历的这50年做一个设想，从1990~2020年这前30年，我们定义为第一次互联网智能革命，即是互联网革命，它的特性就像第一次工业革命，就像工业革命使得从手工业转移到机械制造，互联网使得整个传统经济以产业为中心转移到以用户为中心。这种转移最终的结果是重建了工业时代所沉淀下来的产业逻辑，把原来自上而下的经营逻辑转变成自下而上的逻辑，原来从发明、设计、创造到生产、营销、终端、服务，而互联网革命后所有的需求从用户的末端产生，通过对大数据的智能判断往上引导设计、发明、生产。这种巨大的变革有两个非常重要的特性，第一即是原来的商业流通链条被反过来，按需进化的效率大大提高，可以理解为用户变成经营者；第二即是利润按照被反向后的链条重新有效分配，可以理解为员工变成合伙人。这个演变会使得中间一切无效的环节都会被自动淘汰，表现的结果就是去中心化和去中介化。这就是我们提出来的传统产业改造升级的方法论逻辑：一、把原有的业务链条碎片化，二、IT化标记每一个碎片，三、按照用户需求重组碎片化的链条，舍弃无用的碎片。这场变革最终将重建原来的产业流通模式，各个产业将产生巨无霸的平台级公司，以及产生大量去公司化可独立结算的社会工作者。

第一次互联网智能革命在中国的发展可以分为3个7年，中国互联网革命基本以7年为一阶段，1999年到2005年是“互联网信息”的7年，这个7年所有的信息开始聚集在线上，人们获取信息的方式被变革，传统广告业以信息中介为核心的业务被变革，所以这一时期出现了百度、新浪、腾讯、网易、阿里巴巴B2B信息平台这样的企业。之后的2006年到2012年是交易的7年，信息从初始的媒介开始介入到交易关系，涌现了淘宝天猫、京东、唯品会、聚美优品这样的企业。2013~2020年，信息链条开始介入到物流链条和金融链条，大量的传统行业开始像工业革命时期通电一样成为所有产业的标配，大量后端的传统产业、医疗健康、汽车后服务、家居建材、文化教育、大农业都会互联网化，移动互联网开始和实体经济渗透融合。当今社会政府提倡渗透化的改革，使得市场

环境空前良好，而中国在几大运营商的推动下已经完成了互联网基础设施高速公路的铺设，与此同时中国人口消费红利逐渐形成，这一切都将推动产业互联时代的到来。

智能革命

在第3个7年里，最大的投资机遇还不是智能硬件和物联网，而是这3块：一为各个传统行业互联网化后的平台级公司，二为产业互联网化之后的产业互联网金融，三为边缘价值地带的创新型公司。

首先是垂直产业的平台级公司，意味着在各个传统垂直产业的链条上，都会产生小一号的阿里巴巴，我们可以命名为“互联网+”，即是各个传统产业加上互联网，医疗+互联网、汽车后服务+互联网、家居建材+互联网、地产服务业+互联网、便利店+互联网等，这些都是出现入口级公司的领域。其次是产业互联网中出现的产业互联网金融，一旦一个传统产业和消费用户都被IT化后，会产生产业链条中的金融服务，如以汽车为核心媒介的互联网金融；其次消费金融化，即用户根据信用消费分期消费，而利息来源于商家的返佣，用户可以享受无息贷款，而所产生的利息来自服务提供商所给予的返利，即O2O+P2P。最后是产业互联网金融后带来的B2B的升级，凡是在链条中存在多层级渠道经销商的原因只有两个，一是为经销商提供配送功能，二是提供资金周转，所以当互联网解决传统链条中的社会化物流，而产业互联网金融解决经销商资金周转的金融职能后，大量传统行业里都会出现在B2B领域的京东，标配为：物流解决方案+金融解决方案，结果互联网在去门店后开始去渠道化。O2O基金第一期所投的惠民网就典型属于这个模式； 第三个重大机会，即是在改造传统产业和纯线上的互联网模式中出现的边缘地带中发现的创新模式，这种模式往往小起点，却是大市场。

2013~2020年是第一次互联网智能革命中的最后机遇，也是体量最

大的机遇，在这3个7年里，1999~2005年，第一个信息交互的周期所产生的公司市值才几百亿美元，2006~2013年交易周期产生的市值达到几千亿美元，2013~2020年的第三次产业渗透我们预计会达到几万亿美元，而2020年之后，世界将整体进入第二次互联网智能革命，这次革命估计从2020年持续到2040年。在第二次互联网智能革命中，所有我们今天的互联网智能设想都将实现，这个时期的重大变革就是机器人革命、工业4.0、智能硬件、物联网、智能城市、自动驾驶汽车等。就像第二次工业革命科学技术被产业化运用一样，这一次因为互联网的基础智能软性条件也已经完善，智能革命产业化有了生长的生态系统，而那个时候，在第一次互联网化革命中布局完成在线化和入口级的公司将迎来成为全球产业霸主的机会。

第五章 传统企业如何与互联社群基因合体

湖南步步高：用真刀真枪重塑企业基因

文/娄月

（企业进化论特约研究员）

互联网倒逼传统零售自我革命。从网上开店到开放式电商平台，从B2C到O2O到……零售连锁，这个号称最难被互联网颠覆和改造的行业，正在经历真金白银的网络实战。这其中，既有啖头汤的“触网”先烈，也有尾随而上、再造基因、变身互联网公司，并取得阶段性转型成绩的老牌企业。

消费低迷和消费升级几乎在同一时间发生，传统零售还没来得及做出反应，就又被汹涌而至的电商打得措手不及。从2012年开始，零售业的慢增长已经持续了近3年的时间。中国连锁经营协会会长郭戈平此前曾透露，当前实体门店普遍遭遇客流量下降，销售增幅减缓，有的甚至出现销售额萎缩的情况。

或为自救，或为适应新消费形势，传统零售多有“触网”举动。大润发、百联集团、大商集团等均推出了自己的网上平台，试水线上经营。在这其中，湖南步步高商业连锁股份有限公司（以下简称“步步高”）的互联网转型最具代表性。

从传统零售到互联网公司

2013年12月，步步高投资1亿元注册成立了电商子公司。当月月底，步步高商城正式上线。2014年10月，步步高的O2O移动平台“云猴”上线。这一次，步步高创始人兼董事长王填甚至表示：“步步高不再是一家传统零售企业，而是一家互联网公司！”

零售业至今已经掀起过两轮“触网”热潮。第一轮发生在2011年。包括华润万家、家乐福、卜蜂莲花、美廉美、新世界百货和春天百货在内的实体零售企业纷纷进军电商，但不出两年全军覆没，死于跟风和人才、资金准备不足。2013年开始，电商新军里再次出现实体零售企业的身影，但引起广泛关注的依然不多。步步高“触网”就属于这第二轮。

在互联网思维满天飞的今天，你会发现连锁业是最难被改造和颠覆的一个行业：门店林立，渗入日常消费，满足的是老百姓的刚需。尽管电商在社会消费总额中的占比连年升高，但好门店早晚高峰的收银台前，永远不缺排着长队的消费者。在这样的情景下，多数零售企业是带着浓厚的试水意味进军电商的。所以作为区域龙头企业，步步高真刀真枪的行为更让人敬重。

步步高的自我颠覆

步步高2013年底上线的网上商城，只是针对步步高集团一家企业的线上平台，解决了步步高作为传统零售企业“有没有做电商”的问题。而在步步高董事长王填的设想里，2014年上线的“云猴”将是一个开放的甚至移动端的平台，会入驻全国多个以零售商为主导的本地化电子商城以及区域性商家，这是在步步高商城基础上所做的颠覆。

具体的呈现形式为：在湖南、江西、广西等步步高优势区域，“云猴”将以步步高商城的面貌出现在消费者面前；而在全国的大部分其他城市，将是与其他合作平台共同运作。整个“大平台”由大电商平台、大

物流平台、大便利平台、大会员平台、大支付平台5个相对独立的平台组成。

“场景有点复杂，我们计划将从购物、配送、取件到会员服务的过程都包含进来。”王填透露，正式上线前，“云猴”内测了一个月，其中“有两块儿业务跑得特别快”。

一是大会员业务。步步高实体店有一千多万名会员，通过会员积分和会员互动向“云猴”导流，跃过了一般移动互联网应用寻找种子用户的阶段。

二是与步步高与湖南省的5000家商家形成异业联盟。像湖南省联通公司这样的电信运营商也入驻了平台，更多的是餐厅、影院、干洗店、足浴、花店、社区便利店等大生活服务类商家。

“我们不再只是把实体店的商品搬到网上，而是更侧重生活服务，实现会员数据、商品资源和物流网络共享，以及积分和优惠券的通用。”王填承诺，商家入驻“云猴”将永久免费。

再来看物流环节，步步高把物流和便利店做了一个结合：利用B2B的物流体系进行公交化配送，再通过旗下大卖场、城市分仓、班车制送往各个社区的便利店。这一结合的实现技术获得了国家科技部高新技术立项。这个立项目前全国只有两个，另一家是京东商城。

在支付环节，步步高正在申请支付牌照，一旦拿下牌照，步步高旗下的支付系统将成为支付宝和余额宝的融合产品，兼具支付和金融两大功能。

借助“云猴”的5个子平台，步步高可以由原来单一的步步高商城，发展成为集订单下达、在线交易、信息收集、物流配送、商品交付到顾客忠诚度提升的管理O2O闭环。

“我们所打造的平台最终要实现两个功能：一是O2O本地生活的综合服务平台；二是购物平台，细分为本地购和跨境购。”王填说。

传统零售的转型之道

从目前来看，传统零售的互联网转型尚无典型意义上的成功者，步步高在这条路上走得较为深入，在一定程度上可以为其他企业的转型提供借鉴。以下为步步高互联网转型的几点经验：

从O2O切入

以目前的电商格局来看，企业想要打造全新的B2C平台，其时间窗口已经关闭了。京东、1号店和唯品会等先行者已经培育了大量粉丝（会员），建立了庞大的物流和运营体系，将进入这一模式的门槛一再抬高。

大润发几乎与步步高同时“触网”，其董事长黄明端在飞牛网（大润发的网上商城）运营近一年后颇有感触地表示，要打造一个全新的电商平台很不容易，进入成本太高了。“如果我们实体业者要进入电商，可以考虑从移动互联网、O2O切入会省时省力。”因为电商的水比想象中深，流量成本也越来越高。

王填亦是承认，传统零售企业以B2C商城切入互联网已经不再适合。“如果零售商仅仅搞了一个电商平台，然后卖一些大部分是自己实体店的商品，对此我们通过10个月的实践发现，这个模式未来的前途非常有限。”

但实体业者怎么做O2O？除了王填的实践，黄明端也给出了几点建议：第一，可以嫁接App，接通移动支付。发送促销折扣、优惠券和推荐产品等信息；第二，可以建立会员库，累积顾客数据，以此作为数据

营销的基础，保持跟顾客的高效互动；第三，利用定位系统来引导顾客的购物；第四，利用图像搜索技术推荐相同货物或类似的商品；第五，让线上线下的库存打通，利用电子屏让线上丰富的商品补充门店的不足，通过手机下单，门店出货，建立O2O线上线下融合，打造全渠道经营。

重塑新业务基因

回过头来总结，第一波“触网”的传统零售企业，失败的最根本原因在于主导电商的团队还是一群没有互联网基因的人。北京本土一家知名零售连锁企业曾透露，他们从2007年开始就成立了电商部门，研究如何向线上转型，但至今仍未走出实质性的一步。与其说这家企业过于谨慎，不如说他们缺少互联网基因和思维。一群传统零售人闭门造车，自然不会孵化出互联网产品。

王填就不一样了，他没有拿核算门店盈亏的标准来看待电商，而是立刻招兵买马，如到杭州阿里巴巴的总部挖来大批懂技术、懂电商的人加入步步高，其中就包括电商公司的首席执行官李锡春，王填还预留了20%的股权用于团队激励。“我自己做不了的，就请比我能干的人做。”

无独有偶，在洗衣领域深耕了20多年的荣昌，转型之际，董事长请来了1987年出生的陆文勇担任O2O业务“e袋洗”的首席执行官。

在高原资本（中国）总经理涂鸿川看来，不是企业基因所擅长的事情，十有八九是做不成的。创始人或董事长至少影响了一个企业50%的基因，传统企业要向互联网转型，一定要找具备转型方向基因的合伙人。

重构供应链是根本

王填认为，现在零售业面对的是聪明的消费者。但他们不是一夜之间变聪明的，而是进入互联网时代之后，消费者开始对所有的商品和价

格都一目了然。所以，接下来王填准备通过本地购和跨境购来倒逼自己改革了十几年的供应链。“做电商的核心是我们必须重购供应链。”

因为电商的实质还是零售，而零售业务最核心的是要变革整个采购供应链。王填计划，基于电商平台，单独成立一家采购公司，在全球范围内采购原产地和原厂家的商品，消灭中间环节，直达消费者。“只有这样，我们的电商平台才有可能赢得未来。”

早在四五年前，业界就提出过这样一个观点：零售业面对的挑战是优质/特色品类商城店。最终，品类商城店没有成为传统零售的竞争者，但是电商来了。电商的低价对消费者有致命的吸引力，而利润已经很微薄的传统零售商根本打不起价格战。怎么办？既然不能直接在商品终端降低价格，那就向上游要利润。

多年来，中国零售业的供应商都是层层代理。商品经过多个环节的加价后才能到达消费者手中。甚至有传统零售企业高管提到这样的观点：中国的传统零售业为何受电商冲击如此之重，不是因为电商太强大，而是我们的商品太差。

从2013开始，部分零售企业已经开始采取与厂商直接对接、汰换部分中小经销商的措施，实现供应链的扁平化，降低采购成本，然后让利给消费者。如果传统零售打算做电商，这一举措更是必不可少。依靠原有的供应商体系，已经很难满足互联网时代消费者的需求。

其实在大规模集采上，传统零售反而更有优势。电商虽猛，但每一家的体量并不大，因此采购规模有限，成本也相对较高。近一年来，1号店打造“进口牛奶节”，多次以5折价格出售进口牛奶。看似下血本，其实1号店是利用了沃尔玛的采购体系，以超低价在国外大规模集采。但1号店不可能消化如此大的采购量，大部分的商品还是流入了沃尔玛的门店里。

这样看来，传统零售商应该更有信心变革供应体系，在全球范围内寻找更多的一手商品。

被逼出来的裂变转型三部曲

文/宗毅

（芬尼克兹集团首席执行官）

杨焱整理

2002年开始创业时，我是从一个做中央空调的传统制造企业中出来的，凑了50万元成立芬尼克兹公司，做热泵节能技术。芬尼克兹仍然是非常传统的制造型企业，甚至在2005年以前，我们只有国际市场，实际上这是中国传统制造业草根型企业的特点，就是说我们为国外市场做很多好产品，但是我们国内市场自己不用。到了2008年，我们成为全球游泳池恒温系统的老大。

中央空调是热泵的一种，这个技术可以用在很多领域，尤其可以很轻松地为很多行业节能50%以上。目前我们的产品可以做到恒温25度，它是一个全部基于互联网的产品，可以完全用手机控制。我们没有传统的营销方式，只有互联网营销。从传统制造企业向互联网转型，我们是怎么做到的？

今天说凡是被互联网逆袭过的地方都哀鸿遍野，一个传统电视机厂的董事长说，自从乐视开始做电视，所有人都用屁股对着我们。传统行业现在感觉压力很大，都在想怎样转型、怎样利用互联网。我们这两年做下来的感觉是，只要保持一种开放和拥抱的心态，互联网对传统行业而言有非常大的机会。

心腹反水，逼出合伙制

芬尼克兹的企业核心理念有3条，我只讲一条，就是尊重并给予员工机会，包括共享企业成功的机会。2004年底，我公司最重要的员工之一——营销总监突然辞职。他大学毕业后就跟着我，工资是公司最高的，比我们两个创始人还要高。甚至后来说我给他股份，也留不下他。而他出去就是复制公司的模式，他觉得宗毅你有什么了不起，国内80%的业务都是我自己做的，但为什么你是老板，我是打工的。

从那以后我就在想，不能再让这种事发生。那时我真的很伤心，这就是芬尼克兹第一次裂变的由来，“我最亲爱的员工出去变成我的敌人，我所有的客户他都认识，甚至干的坏事他都知道，这太危险了。”我要创造一种机制，把员工变成合作伙伴，留下有能力、有创业激情的员工。创业型的员工如果没有机会，辞职是早晚的事，且如果他已经提出离职，往往是不可挽回的，所以机制一定要提早建立，不能等出了事情再想。

2005年市场给了我一个机会。我们做高端游泳池的恒温系统，有一个很关键的元器件是全钛式换热器，它只能通过进口，因为国内找不到供应商，但这东西其实并不难生产。我想干脆乘此机会成立一个供应链公司，我把6个高管叫来，说每人投5万，凑60万把全钛式换热器干起来。因为芬尼克兹投了50万就做起来了。

那时员工怀疑我的用心。“我们刚赚了一笔钱就让老板搞回去了。”后来只有4个人愿意出钱（一个人出了10万，另外三人各出5万），剩下的钱是我跟两个原始合作伙伴出的，总共凑了60万。

因为芬尼克兹是天使客户，第一年裂变公司大概有400万的营业收入，利润约为100多万。

创业的时候，分红非常重要。对于裂变公司的分红比例，我们定的

是50%的利润用于分红，第一年所有投5万的人分到了5万。此后他们都认为我是好人，公司开始沸腾了。

2007年裂变成立了第二家公司芬妮克斯电气，是热力系统领域做储能系统的公司。当时我认为我们需要100万，但是我们的员工一天之内就凑了220万，有二十几个股东。此后芬尼克兹几乎平均每年成立一个公司，现在总共有10个。

“真刀真枪”的高管PK

裂变的第二步是挑战互联网。我们以前是B2B公司，我们就像热泵行业的“富士康”，我们在欧洲、法国卖热泵热水器4万元一台，但在中国我们没有渠道，想卖只能交给苏宁、国美去卖，但是这两家在我心中是“坏人”，因为与它们合作的厂家压力太大。

我们看到越来越多的产品在网上热销，但热泵热水器大概有1.8米高，约200公斤重，怎么去搞定热泵热水器的物流环节呢？首先，我们有那么多裂变的经验。同时，对该产品未来通过互联网销售有绝对信心。如果未来是可以的，现在不做，我肯定会后悔。

所以，我要先指定一个总经理来专职负责这一块，我自己太老了，做互联网肯定不行。随后我罗列了要求，首先是创建一个跨越中间环节的模式，就是跨越苏宁、国美等平台，直接卖到老百姓家去；第二是考虑到行业巨无霸格力和美的，不能轻易模仿它们；第三是要建立优秀的现金流模式，我们是传统企业，资本大佬看不上，所以我们很少用贷款，做产品如何能先收钱呢？这里有一个特别难的前提，是我们必须要把产品做得特别好，就像小米手机和特斯拉；第四是创造线上跟线下协同运作的模式，产品体积比较大，一般物流公司做不了，所以我必须把配送、物流、仓储都搞定。

这次犯难了，以前的裂变公司大部分在供应链，即在上游，而面对企业的制造商突然要去面对消费者，面对老百姓，我们没办法用传统的渠道。

而这个公司首先要能运作家用系统的品牌、能互联网做营销，对此我们公司的基因根本不对。一个制造工厂想做电商，别人都觉得不靠谱，其实我自己也认为不靠谱。那时没有一个朋友支持我。

实际上做企业最怕就是基因不对，郭台铭曾经公开说："富士康的员工有100万，如果我做手机，他们一人买一台，我的销量就是100万。"但最后富士康的手机还是没有做起来。

谁来负责这个公司变成了很大的问题，想了很久，后来就做了内部PK（网络用语，大意为挑战），主题是"如果我是创业公司总经理"。

基于之前的裂变机制，当时所有的员工对PK机制都深信不疑。公司内部马上组成了13个队，有60个人竞选这个公司的总经理。第一轮按照传统的方式，找一些评委来给大家做演讲、点评。PK出来的模式有4个，我觉得比想象的要好很多。

在第二轮的时候，我刚好上了中欧商学院，同班同学中有IDG（美国国际数据集团）的资本合伙人高翔，他听说这事后通过自己的资源来了业内的朋友做评委，甚至阿里巴巴的副总裁都跑来做评委了，过程很精彩。

而评选的方法是裂变精髓，我们用人民币做选票，不像一般评比，参赛者可以靠感性因素拿高分。

那我们的投资人是谁呢？当时公司的员工持股比例是50%，我跟员工讲，如果你们能拿出300万元，我就投它的3倍进去，我想凑1000万元干这情事应该够了。当时约有100人有做股东的资格，属于公司主管级

别以上的中层领导。他们其中有一小半都参赛了，剩下60个人投票，所以定了4条规矩，每个人只能投一票，写下你心目中的投资人、被投资人，还有你想要投多少钱。

我当时让每个投票的人都问自己一句话，如果40岁的时候，你失业了，但还可以把一半的资产拿出来给这个参赛者，那么这次你就选他，但是：

第一，如果投资金额不兑现的话，要扣你上年收入的20%，意思就是你可以写零、可以不写，但是不能乱写。

第二，使选错人也还有机会，比如说一开始你可能投了另一个团队，但是你还可以跟投别的。

第三，竞选团队必须要声明他的投资额度，自己不投资的不得参与竞选。

第四，谁拿到投资最多，谁就是冠军。

后来我们总结PK机制有两条意外的收获：

第一，考核了员工的道德水平。作为投资人，首先关注的是参赛者的道德水平。因为有人可能吃过回扣，总有员工会知道。

第二，老资格、没能力的人，自己根本不敢往上站，他唯一的办法就是投有能力的人，所以这把传统的按资排序分配利益的方式打破了。

当时PK出来的商业模式，加盟商最大的角色不是卖东西而是垫资。用他的资金，我们去帮加盟商接单，然后把订单交给工厂，所以芬尼克兹是收款后给加盟商发货，他们要整车订货，大约有20%的中央客户会直接付款，这类似于免费金融模式。

当第二轮PK下来，我预期员工拿出300万就很好了，但是结果他们给了我952万，按照承诺我要投2 700万，但我也没那么多现金。最后就是员工一半，我们一半，员工投了750万。

第一年我们的业绩是980万，当时有27家加盟店，第二年达到了6 000万，翻了6倍。我想告诉大家，一个传统企业出来的年轻人，一样能够做出很漂亮的互联网营销模式，后来我发现这个模式跟特斯拉的几乎完全一样。

裂变机制五要诀

我觉得，传统企业要转型互联网，最关键一点是老板不要亲自上，为什么呢？传统企业老板一般都是40多岁，都算老前辈了，环境决定了基因。

什么是互联网企业杀入后传统企业的痛点？这里我讲一下防御机制，其他企业想颠覆我们，但我们是直接把用户搞定，加盟商去安装产品，这种模式互联网公司搞不定，所以有这套模式，互联网公司很难颠覆我们。太简单的我们不干，因为太简单的太容易被模仿。而且现金流我们会做得非常快速，这是企业的生命，一天就把钱收回来了，多好啊！

裂变机制，我总结了有五条：

第一，我们掌握了行业的高利润环节，只专注做高利润环节，低利润环节交给别人做。

第二，快速扩张。一会儿裂变一个，兄弟们都变成了股东，他能不拼命吗？

第三，为优秀的员工提供上升的通道。让优秀员工由雇员变成股东，并成为其他员工的榜样。任何一个公司都总有一批人老想着跳槽，这里最大的问题是他的钱没进来，你把他的钱给弄进来，他就不跳了。一切以利润共享为原则，优秀员工就不会面临职业经理待遇设定的尴尬境地。管理层和企业的利益实现高度统一，因为我们没有管理层了，我们只有纯股东，内部的摩擦就低了。因为任何公司股东层和管理层利益都不一样，股东层需要赚钱，需要稳当，但管理层需要把公司做大，稳不稳当无所谓。

第四，创业团队会绞尽脑汁，以自己有限的资金，获得最大的股份比例。5 000万做一个项目，50万也是做。当带头人只有20万的时候，他一定会想把总额做小一点儿。这样他占的比例就大，所以整个投资风险就会降低，对投资人的依赖会降到很低很低。我们的资金效率大概是一般企业的10倍。

第五，创业公司很多，但实现文化的传承并保持企业活力很困难。而且裂变把员工都变成了老板，哪天你觉得他不好了该怎么办呢？股东撤换很困难，所以带头人的优胜劣汰变成了最大的课题。

最后，我的做法是建立一个“基本法”，2014年1月开始执行。主要内容是：总经理5年一任期，只能做两届，还要参加大选，获胜才可连任。能够在企业最高位置上做10年，非常不容易，原则上做一届就得换人。

同时建立推选委员会，解决我们总经理下一站去向问题，当然也包括推选委员会每年负责推选新总经理，和现任总经理PK。在新创的公司中，获胜的成员，将获得较大的股权，比如“众议院”推了一个，“参议院”也推了一个，但是他为什么要努力去培养年轻人，你一定要让他能够获得利益。我们新成立一个公司的时候，谁推选的年轻人获得了这个位置，他的投资比例就大，就是“众议院”赢了，“众议院”就多投一点。

芬尼克兹“基本法”从制度上保证了至少5年有一次小变革，10年有一次大变革，领导人同时有危机感和被监督感，减缓衰退、防止腐败。总经理定期变更变成了制度，减少了不必要的内部斗争。不用每次换届的时候，员工都在想我们新一届领导人到底好不好。领导人最终都得下来，不好也得下来，好也得下来。

BT传媒的创新型社群商业模式

文/栾春晖

（自媒体人）

互联网对于传统行业，特别是以信息传播为业务核心的传媒行业的影响是颠覆性的，它颠覆的是生产模式、管理模式以及商业模式。

在可以预期的未来，传媒行业以内容吸引流量再进行流量变现的广告商业模式将彻底崩溃。对于传统媒体来说，探索广告商业模式之外的新商业模式成为摆在面前的紧迫任务，因为传统媒体的深冬已经到来，颠覆日已经临近。

在媒体圈儿内，钛媒体（与《商业价值》杂志合并之后成为BT传媒）在探索传统媒体转型为新媒体，变传统广告商业模式为创新型社群商业模式的道路上，走出了一条特色之路。

BT传媒的核心商业模式定义

BT传媒的核心商业模式是以媒体作为连接社群（商业和技术变革者）的工具，进行社群内成员互动和关系维护，并借此形成垂直细分领域的一个或者多个稳定社群，同时围绕细分社群进行客户需求（即互联网转型升级）的满足，在此过程中借助包括资本手段在内的方法（如众

筹创业基金）实现与客户协同合作，共同投资和拓展新的价值增长空间和商业模式，并以协同合作成果的价值变现，来实现其媒体价值的商业模式。

BT传媒商业模式的演进

商业模式1.0：从BT合体说起

2014年10月24日，被定义为新媒体中更具传统媒体属性的钛媒体，与《商业价值》杂志进行了合并，成立BT传媒。分别带着传统媒体和新媒体两种不同标签的这两家媒体，在各自探索媒体未来发展之路的5年和2年后，终于因为志趣和追求的一致走到了一起，实现了优势互补，并携手探寻传媒面向未来的发展路径。

独立生长之后的融合

业界对于此次的合并评价颇高，可以定义为“媒体融合”的典型案例，传统媒体（《商业价值》杂志）和新媒体（钛媒体）各自有各自的基因，都独立发展出适应市场需求的媒体品牌，使各自的特性得以保持。具有互联网基因的钛媒体和具有传统媒体基因的《商业价值》杂志，在各自品牌相对成熟稳定之时，进行了整体的融合。这解决了传统媒体的基因缺限，补足了《商业价值》杂志无法在体系内部孵化出具有真正互联网基因的新媒体的短板。

B端社群与C端社群的连接

合并后的BT传媒，从服务受众角度，继承了《商业价值》杂志主要服务B端（企业用户群体）以及钛媒体主要服务C端（个体用户群体）的各自优势，这使得BT传媒在受众传播覆盖以及资源掌控宽度上实现了融合与增量。一个更为健康和完整的受众群体的建立，为BT传媒新商业闭环的研发提供了前提条件。

商业模式2.0：社群经营模式的起点

合并之后的BT传媒，丰富了其在B端和C端的用户覆盖，使得商业闭环的开发和实现具备了可能性。

B端社群经营之路

围绕B端，亦即《商业价值》杂志用5年时间经营的ITValue社区的核心优势，通过媒体工具的有效连接，发现和汇总传统企业互联网转型过程中的信息、理念、技术、运营等需求，并利用媒体C端所筛选得来的受众进行新业务、新项目的发掘和发现，实现与传统企业级别客户的有效对接，提供对称匹配的信息，促成新项目、新业务对接以及提供综合服务为代表的一条龙服务。

此举针对传统企业互联网化转型过程中遇到的“创新者的窘境”，亦即传统企业内部很难萌生出具有颠覆性质的新业务、新商业模式的现实情况，可以借助媒体这个第三方平台进行服务企业战略转型发展需要的创新项目培育、筛选以及投资等，以实现传统企业真正意义上的高效互联网化转型升级。

在2014年12月5日召开的IT技术论坛上，BT传媒对外宣布面向服务的企业客户通过众筹的方式建立投资基金，并针对BT传媒发现和发掘有潜力的创新团队和创业项目进行早期投资，以满足B端客户对新业务、新项目的需求。

C端社群筛选之路

而在C端，主要围绕钛媒体垂直聚焦TMT（Technology，Media，Telecom，是科技、媒体和通信3个英文单词的首字母缩写）领域的信息服务优势，特别是聚集了互联网领域具有一定TMT行业从业经验的、具有创新意识和热情的受众群体，通过线上信息的传播与交互，通过线下活动的组织与连接，从传播群体中筛选出受众、用户、社群成员（粉丝），直至筛选出传播对象金字塔顶尖位置的合伙人，以及那些可以进

行投资和合作的个体和组织，以实现与B端需求的有效匹配，从而诞生更多的创新项目和团队，以发现媒体价值新的实现载体。

从社群经营到生态打造

BT的商业模式是基于垂直社群的经营，并借助媒体、技术、商业、资本手段，寻找发现、筛选剔除、孵化培养、投资合作、整合运营、利益共享新业务和新项目，从而从生态布局的角度一体化满足那些企图和正在改变世界的人群在创新、创业、创造过程中的需求。

从2C（面向个人）业务角度，主要是通过对传播受众的有效覆盖，实现核心价值观的普及和传播，同时实现对于传播受众的筛选，从中发现和发掘出合伙人级别的种子用户；从2B（面向企业）业务角度，主要是通过UGC（用户生成内容）+PGC（专业生产内容）模式进行内容的生产，并逐渐演变成为UGC向PGC的进化，进而实现用户的升级。

BT传媒对于媒体行业互联网化转型的借鉴意义

BT传媒的转型尝试，是在传统媒体广告商业模式即将崩溃，媒体必须寻找新的商业模式以支撑媒体组织和企业的正常运作之时的有益尝试，并且这种尝试具有一定的进步意义，在宏观和微观层面对转型中的媒体行业具有借鉴意义。

可复制性

首先，除了BT传媒所覆盖的传统企业，特别是TMT领域之外，还有更多的垂直细分行业具有可进行垂直细分领域深度挖掘的价值。这意味着以TMT垂直细分领域为核心特点的BT传媒的社群经营商业模式，在更多的细分领域里具有很强的可复制性。

其次，在通过资本手段进行企业互联网转型的过程中，企业可以以

战略需求项目的投资和孵化，通过协同合作模式达到利益共享和均沾。这对于那些掌握了一定的大客户资源，特别是一些具有垂直行业客户资源的媒体，具备了与这些大客户进行深度合作，共同组建投资基金进行商业投资的可行性。

最后，媒体长期经营所确立的公信力和品牌影响力是其实施此种商业模式的基础保障，也是媒体行业可在新的商业模式实施过程中充分发挥作用的重要资源。

不可复制性

首先，社群经营的商业价值是可预期的，但是由于经营过程需要长时间的反复努力，也使得整个社群经营的商业价值实现周期较长。这意味着社群经营需要更多的资金和资源，以及时间上的宽松环境。对于面临广告收入急速下降，已经进入盈亏平衡点的传统媒体来说，社群经营无法即刻见效。

其次，以社群经营为基础的商业模式，其成功的前提是系统化布局、生态化运作、循序渐进地推进，在执行过程中需要保持策略方法的稳定性和可持续性。而在非市场化主体的传统媒体体系内，由于领导者的更替以及宏观战略的随意性和不稳定性，执行过程中的稳定性和可持续性变得十分困难。

再次，在社群经营为基础的商业模式中，媒体本身只作为流量入口，并且充当连接社群个体的工具，其媒体商业价值已无法或者完全通过传统的广告商业模式独立实现。新闻信息服务成为一种辅助连接社群个体并进行社群经营的基础工具。这需要传统媒体从业者从思维上改变信息传播和售卖的模式，进入到以技术和商业服务提供为标志的新的价值创造闭环之中。思维观念的转变具有一定的颠覆性，或许是从业者无法在短时间内完成的转变。

最后，社群是由一定数量的、有血有肉有情感的个体组成。在完成

社群经营的过程中，媒体的信息传播服务只是一种冷的维系工具，更多有热度、有情感的社群运营维护需要人格化的存在，需要有更多彰显个人主义的人格化的独立品牌存在，并在此基础上建立起基于信任的社会化协作模式。

在此过程中，人格化的领袖人物以及人格化手法在运营过程中的使用都十分关键，而传统媒体是国有体制，在所谓的集体领导的管理模式下，无法让更多的行为个体凸显其人格化特性，因为个人主义是被传统媒体所摒弃的。而互联网时代，特别是社会化媒体兴盛的今天，所有商业模式的根基都是基于人，基于人格化，基于个性化的特征以及相互间的信任，而当下传统媒体的管理体系和这一趋势要求是明显违背的。

基于社群经营的商业模式的趋势性特征

曾经，媒体的使命是解决信息不对称现象，媒体的价值也是通过这一诉求的解决而得以体现。换句话说，正是因为信息不对称现象的存在，才使得媒体有了其存在的基础条件，也使得其商业模式得以实现。

然而，随着媒体的公共属性，特别是互联网带来的个体力量的崛起，人人都可以是媒体，信息传播主体和手段的多元化，传播者和生产者的一体化特征，使得媒体独立的商业价值被稀释，也标志着媒体解决信息不对称的基本功能，作为媒体价值实现的基石走到了尽头，或者说媒体功能1.0时代面临升级。

而基于社群经营而生成的商业模式，带动了媒体功能和价值的升级变革，也带动媒体功能进入2.0时代，那就是对社群精细化运营，即协同价值创造时代的媒体功能2.0时代。

在这样的一个大背景下，BT传媒通过借助媒体工具，实现连接商业价值B端和C端两端的社群，从此前媒体只负责连接信息和人的局

面，演变到连接以信息为媒介的人和人。并借助各种线上线下的互动和运营，通过技术和商业的助力，实现两大社群需求的对接和多元商业模式的开拓，从而真正通过媒体连接，使“借助技术和商业改变世界”不再是一句空话。这也是在传播新常态下，重新升级媒体功能和价值的必然举措。

用钛媒体创始人赵何娟女士的话说，BT传媒今天的一切实践都是一个摸索的过程，对于未来发展的最终结果，在当下还无法准确预期，边做边调整也是一种必然。可能也有反复，然而BT传媒核心优势的地方或许就是目前媒体运营模式的社会化协作方式的使用，以及《商业价值》杂志过往基于ITvalue社区细分用户群体长期积累的资源。当然更为重要的是投资人的认同和现实的盈利能力，这为保持这种商业模式探索和媒体转型变革道路探索的动力，以及政策稳定性、持续性提供了重要保障。

从这个意义上说，BT传媒或者说钛媒体是幸运的，为基于一个细分领域的垂直媒体运营，并在此基础上进行垂直社群经营的商业模式得以实现提供了很好的范例。

至于未来商业价值的最终实现，或者这种尝试的真正未来，在当下都是一个未知数，因为探索的过程从来都是动态的，都是曲折的。从这一点来说，钛媒体也无法给出一个标准的或者是完全令人满意的答案，因为答案一直在前方，媒体人一直在追逐。

对于正在转型中的传统媒体，赵何娟给出的建议是，更多的细分领域和垂直行业的新媒体还有大把的商机，传统媒体完全可以选择一个具有垂直细分特征的社群进行发掘、发现、连接和运营，以实现新业务和新商业模式的探索和实践，只有这样才能够真正实现媒体价值。

4个案例告诉你平台该怎么玩

文/陈威如

（中欧国际工商学院战略学教授）

黄钱钱、贾林男、杨焱整理

平台商业模式正在简化、重组和颠覆传统产业价值链。与垂直模式相比，平台模式在思维方式和战略布局上有着怎样的特点，企业又该如何玩转？

做垂直？还是做平台？

2014年5月22日，京东在纳斯达克上市，对招股书中的数据分析可知，上市以后，京东要全面铺开5件事情。我们预测未来两年将是京东最“混乱”的时期，新事业的导入，高比例的新入职高管将经历内部调适，资源的匹配度也将有一番调整竞逐。

这几年来，我们看到京东销售额节节高升，企业亏损逐步缩小。跟当当网、苏宁易购、1号店、亚马逊中国等电商相比，从体量上说大了约 10倍，可谓是自营B2C的老大。但是整个中国电商市场，淘宝、天猫商城的销售额是京东的数倍，如何去理解京东与阿里这两种商业模式的差异呢？

京东商城首席执行官刘强东说，传统的零售模式有很多缺乏效率的地方，“过去一台惠普的笔记本电脑，先给了神州数码，再放到自己的仓库里面搬到代理商库房，代理商又跑到一个经销商的库房，经销商又把这个搬一搬以后，这个箱子已经五六次运输了，这都是由人工完成的，要成本的，且干的人没赚到很多钱”。

于是京东把中间环节全部由自己来做，即“从工厂一站做到消费

者”，为产业价值链的最前端和后端带来了价值。为什么？因为传统零售成本太高，它没有优化成本和效率。“京东2013年电子产品的费用率只有8%。国美、苏宁费用率在16%左右，京东毛利率13%就可以赚5个点，国美、苏宁的毛利率做到21%才有5个点。它们必须对品牌商进行压榨，不压就得死。京东的费率比其他同业更低，给品牌商带来最大价值的方法是更低成本、更有效率的运营。”

刘强东对此做了一个注解，“我们不是颠覆，而是对整个中国过去30年的零售行业做了价值链、供应链的整合”。但是垂直价值链整合需要付出代价。京东的物流有5万多名员工，人工成本占物流的70%，如果中国的人工成本再以每年7%、8%、10%往上升的话，京东未来承担的成本压力肯定会很大。

京东为了带给消费者最佳客户体验，例如保证正品、快速送达，对采购、仓库跟递送3个面向进行重资产的投资，这也是该模式未来可能会发生反转变化的关键点。京东的采购属于买断式，对于品牌商来讲，把商品的风险全部消除了，实现低买高卖。但是采购的能力跟动机是最不可控的，万一采购了不符合市场需求的商品，公司的库存就会风险极高。

接下来是仓库投资，京东现在布局了36个城市，但为了要支撑6小时内到达，再铺下去的话，什么时候是终点？若全中国要铺500个仓库，这都由京东自己来做吗？京东也招募自己的递送员，给予优于市场的薪水与福利，快递员的人工成本每年都要增长，此类重资产的投资，绝对要建立在市场体量足够大的基础上，算法要非常精准，因为万一出现变化，京东很可能从天堂跌到地狱。

再来看淘宝，我们称之为双边市场模式，它把自己从产业链条里面释放出来，希望上游跟下游直接对接，让上游跟下游直接对接有什么好处？几亿的商品种类，开发是商家来做，卖不完的库存由商家承担；商家能敏锐侦测到消费者的需求，例如第一夫人出行的同款，隔天淘宝商

家马上就可以出货，没有一个公司的采购能如此厉害。

严格地说，淘宝不是一个电商，是在做商家服务，免费让商家在上面接触消费者，不收分成，所以聚集几百万商家。只要10%的商家，想跟别人不同，要打广告、融资、要了解消费者需要等，这里面就有赚钱的机会。双边市场不屏蔽上游跟下游，从而降低了自己承担的资产，带出一个共赢的生态圈，淘宝不是在经营企业，是在经营一个市场，但是需要做好对商品质量的管控。

京东交易额达到了1000亿，自营的有70%，毛利只有10%，因为交易额中大部分都是销货成本。阿里巴巴的交易额是京东的15倍，有1.5万亿的交易额，真正的收入只有500亿，商家服务里面的销货成本特低，毛利率达70%。可以看到这两种模式各有它的优劣，阿里模式是投资比较轻的资产，但可以影响的销售额更巨大。所以在遇到市场寒冬时，有可能阿里的平台模式更稳定，垂直价值链模式的品质管控可能更好。两种模式有没有可能结合？京东现在也在做开放平台的模式，从金融方面为商家提供服务。刘强东说，如果开放平台没有做成功，京东必死无疑。

我们过去的思维太偏向于垂直模式，对于平台模式比较不了解，以下简略介绍一下平台思维。

平台是什么：万马拉车，而非车拉万马

要了解平台思维和平台商业模式，要建立两个最根本的认识：一、双边市场，二、网络外部性。

双边市场是指了解使用者A的痛点，然后找到使用者B，设计出一个平台架构，让A和B对接，促使他们彼此满足需求。那平台做什么？一、使二者相连，降低双方交易成本；二、设立规则，帮助淘汰不良厂

商。当你知道消费者有一个痛点以后，不是自己投资重资产，而是借力打力，去整合资源，找到那些干得比你更专业的人，把他们连在一起，省下时间跟精力再去开发另一边的顾客。作为平台，双边市场的两边你都要讨好，刚开始会特别难，但一旦平台成长起来，你会感觉万马拉车，而不是车拉万马，大家都在拉着你走，省力很多。

平台商业模式正在简化、重组和颠覆传统产业价值链。颠覆者们大都不是本行业的人，而是从外面闯进来的“野蛮人”。正因为在外面，颠覆者会奇怪该行业里的价值分配怎会如此不合理？于是颠覆者用一种新的分成机制，动员该行业的草根或被“压迫”对象，把他们变成正规军，进而将自己变成该行业里大家愿意跟随的新领导者。

与其让一个外来的“捣蛋鬼”用一种粗暴的方式把你的行业改变，不如选择自我革命。你不能不改造，因为你是这个行业里的肥猫，你要主动发现价值链分配不公的地方，发掘痛点，然后去改造，才能持续领先。

网络外部性是指当使用者越多，给其他使用者带来的好处就越大。如果你的平台有了这个特点，就有可能赢家通吃。

网络外部性分为跨边网络外部性和同边网络外部性。以淘宝为例，商家越多消费者越多，反之亦反。两边产生正循环，这叫跨边网络外部性；而同边网络外部性是指使用者越多，会吸引更多的使用者，比如对微信的使用。大家想一想，怎么在我们的传统行业里面，带入网络外部性，让越多的人使用？

从做“头牌”到做“妈咪”

今天这个时代，只有做产品的思维渐渐不够用了，而是要从做产品开始，到做服务，再到做平台。有人说互联网就是要专注做产品，坚持

产品精神。但是我要说，如果研究历史，你会发现光有做产品的思维还不够，还要在商业模式上做一些思考。

从一个极致的产品切入，如何逐渐把它做成一个平台？你看微信跟易信在产品上差距真有那么大吗？为什么微信有如此巨大的领先优势？因为微信已经带出一个生态圈，有了这个生态圈，易信就算再好，用户还是很难迁徙。就如一句话讲“好山好水好无聊”，因为朋友都不在那里。

通俗地讲，问题本质就是你要做“头牌”还是要做“妈咪”。如果你想成为“头牌”，必须永远保持在产品投资的领先地位。如果做“妈咪”，不管谁当“头牌”，你都有得赚，而且还不用担心自己“年老色衰”。

所以不是说做产品不重要，而是说做完产品以后你要做什么。当你的产品已经打到千家万户后，你还要继续做产品吗？何时是你的终点？能不能通过一个很畅销的产品，转变你的商业模式，搭建一个平台生态圈，如果你从当“头牌”变成当“妈咪”，接下来你的日子不就好过了吗？

利用互联网思维，不一定要变成互联网公司

传统企业常以为上线了、触网了，从线下到线上销售产品，你的问题就解决了。电商就一定是平台，给大家讲一个互联网企业的例子——凡客诚品。凡客诚品是国内服装业里最早一批上线触网的企业，今天它的状况怎样？

虽然凡客是一家互联网公司，它把服装带到线上去卖，但它的商业模式与传统服装企业相近，遭遇的问题也一样。传统服装企业先是找高大上的设计师设计服装，预测消费者需要，提前大量生产，但常常因预测不准，导致大量库存。凡客与传统服装企业一样，最终生产材料是自己买断，库存也是自己承担，请明星促销也要花大笔费用，可以看到整

个产业链都是重资产，除了销售搬到线上，其他和线下厂商没有太大区别。

凡客线上销售省下的成本，被不断上涨的线下费用，以及线上引流费用抵消，所以它今天困难重重。因此，如果商业模式不转变，你在线下遇到的问题，线上同样会遇到。

凡客诚品虽然是一家互联网公司，在销售渠道上有创新，但是它却没有把互联网思维带到其他的产业环节，如带到设计、生产、营销之中。传统企业不一定要变成互联网公司，但同样可以利用互联网思维和平台思维来改善自我，提升客户体验。

平台组织:海尔的内部市场外部化

平台绝对不是互联网公司才有的玩意。来看海尔，一个体量这么大的传统家电行业都开始往平台转型。张瑞敏说过，海尔的终极目标是要建立一个平台型企业，这个平台不是指海尔的商业模式是平台，而是说海尔要成为一个快速配置资源的生态圈。

海尔最近推出一款净水洗衣机。传统洗衣机是你把脏衣服放进去，转动一两分钟后桶内的清水就变黑了，水脏了换一整桶清水但转一下又脏了，你的衣服有70%的时间是在脏水里洗的，而且这样很浪费水。海尔新产品在洗衣机里加了一个净水器，脏水循环变成清水，洗衣过程中有90%的时间衣服都是在清水里洗涤。

这个产品还在开发、迭代中，现在评价好坏为时过早。但它最大的创新是在它的开发流程。制造业传统的思维是先由研发人员凭自己的想法研发，然后再交给各个零件商去生产制造，最终才到达消费者手中。海尔开发流程用到了平台思维，首先，这款产品的创意并非来自研发人员，而是来自客户。有一位消费者在网上评论说，为什么我们不能像古

人一样，在流动的溪水里洗衣服？这句话被海尔人挖掘，然后把这个概念发布到全球创新开放平台上。这个平台连接了全球顶尖科学家、工程师，并且让这些技术好手变成海尔内部可用资源。

最终，这些技术好手觉得装一个净水器是最靠谱的事。可海尔自己没有净水器技术，怎么办？传统思维下，只有自己研发才算核心竞争力，但海尔没这么做，它从供应商中选出一家公司——陶氏化学，请它开发并共享专利池——每卖出一台此款洗衣机，陶氏都能得到分成。陶氏以前只是供应商，现在变成了合伙人，大大调动了积极性，所以集中全球资源，很快就将产品雏形开发出来。

这个案例最大的特点是海尔把自己变成一个创新的生态圈，把消费者变成设计师，把全球顶尖技术好手变为内部可用的资源，把供应商转变成合伙人。这个案例中，海尔好像并不拥有任何关键技术，但却能利用全球领先技术。

当然我们要说，海尔做创新平台要有以下两个前提条件：

第一，要一直黏住、吸引消费者，因为跨国公司拿那些资源跟海尔交互，是因为海尔也有全球品牌形象，在中国有极大的市场份额，且中国的消费市场又一直在扩大，这是人家看上海尔的地方。

第二，海尔肯跟人家分享，而且海尔绝对不做出把别人的东西占为己有的行为，否则合作方就不再相信你了。

最后，我们很希望海尔能成功，那将是中国企业带给国际社会的一个新价值观—共赢、和谐，王道而非霸道。

传统企业“逆袭”的互联网启示录

文/陶闯

（PPTV聚力集团创始合伙人、CEO）

黄钱钱整理

电子秤品牌PICOOC上线了个月就成为淘宝网的销售冠军，一个月卖了3万台。

怎么做到的？首先它瞄准女性用户，因为她们特别在意自己的身材，在PICOOC上面称体重，数据都会在App上保存，不仅能测出你的各项指标，如脂肪率，还能告诉你该怎样改进。同时，有共同诉求的用户还可以在上面交流，这样就能形成一个小社群，这时候PICOOC就链接第三方电商网站。

瞧，PICOOC本来靠卖秤挣钱，卖完秤后又获得了一大堆粉丝用户，粉丝帮它宣传什么东西对减肥有效，从而它也能靠电商挣钱。本来一个简单卖硬件的公司，加上互联网思维后，变成一个软硬结合的互联网公司。

这就是典型的互联网思维，和小米本质上是一致的——把卖产品变成卖衍生服务，让用户形成尖叫点，最终聚合一大波忠实的粉丝。

互联网思维是一种颠覆，而这种颠覆将会涉及每个传统企业。苏宁也在改变，以前苏宁店员通过卖电器拿提成，现在开始推销二维码。顾客通过二维码关注公号后可以知道线上线下所有的打折信息。对于销售人员来说，只要有顾客扫了苏宁的二维码，那此人3个月内购买的任何商品，店员都会得到分成。每一个扫了二维码的顾客都成为苏宁用户，这样线下就变成了一个体验店，目的就是为了抓住用户。

昨天卖产品，今天卖服务

互联网有3大本质，分别是去中心化、去中介化以及去产品化。

去中心化就是用户开始挑战传统权威，过去企业竞争更多是靠争抢电视台标王，现在老百姓已经不信这一套了，互联网品牌是通过口口相传获得知名度。

去中介化就是以前商家大部分是靠信息不对称挣钱，但是互联网彻底打破了信息不对称，让消费者和产品直接联系上了。以前有C2B，现在更高级的是C2M（顾客对工厂）。

最后是去产品化意识，以前卖产品PK的是谁的产品更便宜、质量更好，但今天在产品之外，要能提供更多的服务，让用户惊喜、尖叫，也就是大家常说的要先找到痛点，然后变成尖叫点，最后形成引爆点。

羊毛如何出在“猪”身上?

传统的商业模式就是直接卖产品，比如两家卖肉的，PK（竞争）的就是谁的肉好且便宜。聪明一点的人卖捆绑产品，如卖肉的时候绑定白菜销售。肉甚至可以亏钱，但在白菜里挣钱。

而现在流行的是什么？你来买肉，肉我免费送你，同时再送一棵白菜，这就是互联网的玩法，有点儿壮士断臂的感觉，但用户体验挺好，因而能用这种方法消灭竞争对手。这就是那句广为流传的说法——羊毛要出在“猪”身上。

互联网怎么挣钱呢？如果羊毛送给用户，想要赚钱就得找到那只“猪”。举个例子，PPTV有3亿用户，大部分视频都是免费的，那我们怎么挣钱？比如我们买下了《泰囧》这部电影的网络独家播放权，因为是独家嘛，就可以在PPTV上收费观看，一次5元，最终有50万人付了费，这样收入有250万。可我的独家版权费是400万，还赔了，怎么办？

但接着把《泰囧》全面免费开放，一下子就会有3　000万用户观看，之后我们就找到一位大广告主，给了我们500万广告费，最终通过这样的方式把“猪”找到了。这样一来，用户发现PPTV真好，有独家的电影免费看，用户体验好，广告主也高兴，在PPTV这么多用户可以好好地推广产品。

互联网首先服务的是用户，它的商业模式是通过用户的规模经济来形成另外一种变现方式。PPTV现在有3亿用户免费观看视频，但这些用户里面，有60%的人是会玩游戏的，所以我们能和游戏公司合作赚钱；有50%是会网上购物的，我们通过电商赚钱；有20%是会买彩票的，我们也通过销售彩票赚钱。当实在不知道怎么通过这个用户挣钱时，我就让他看广告。

所以拥有互联网的用户，就可以一鱼多吃。

用户一天只有24小时，如果你的平台能抓住其中的哪怕一个小时，它的变现价值都是巨大的。PPTV买内容就是获取用户的一种成本，PPTV真不是视频公司，我们是来服务用户的，互联网完全换了一种思维来找用户，而不是在找客户。

致远软件董事长徐石，他的企业是开发和销售协同办公管理软件的，主要是2B（面向企业）模式，但现在遇到了瓶颈。他们已经有好几万家企业客户，已经做到全国市场占有率第一，想进一步增加市场占有率已经不容易了，怎么办呢？他想出了一个办法，既然已经有数万家用户，我们把软件降价，甚至免费行不行？这样就有更多的公司会成为他的用户。那他怎么挣钱呢？

虽然基础的协同办公管理软件不要钱，但各个用户的信息都会存在云里面。他准备卖服务，根据后台大数据来判断这个企业的问题。比如，通过数据分析他能告诉你，你们公司的企业运营管控效率在全行业里面排倒数第三，这其中到底有什么差距和问题，老板听了着急不着

急？这样他就可以通过诊断服务收费。对传统行业来说，这是一个了不起的创新。

对于传统企业，最难的不是如何找到那只“猪”，而是要下定决心把产羊毛的“羊”杀掉。所以要想创新和变革，作为企业的最高领导人一定要抱着革自己命的决心。

传统企业互联网化有三种方法。

第一，完全在体外做。比如说收购或者新成立一家公司。新公司跟现有的模式完全不同。两个团队是对打的，由用户最终来判断谁是胜者。

第二，在体内成立一个相对独立的部门，直接对企业主负责，没有传统的KPI考核等束缚。

第三，整个公司掉头转向。这是一个很慢、很痛苦的过程。

传统企业如何逆袭互联网?

今天有没有线下公司逆袭线上公司的案例？顺丰嘿客我觉得就是很牛的一件事儿。顺丰的业务是把物品送到家里，其中特别大的成本是把物品从1楼送到8楼。现在据说顺丰要在全国建3 000家社区小门店，有人估计可以节约10%~20%的成本。而且这个社区小门店里全是各种商品的二维码，你去取东西的时候会注意到隔壁大妈买了什么玩意，人都是有趋同心理的，这个过程可能就能带来直接交易。顺丰本来只是一家物流公司，完全是一个体力活，但是现在它试图通过渠道资源占领各个社区入口，这就是互联网思维。

现在很难判断顺丰嘿客的未来会怎么样，但是这种思维和尝试是值

得学习的。两万五千里的长征没人以为能成功，但最终成了。有些企业家等着看顺丰的笑话，但就像卫哲之前说的，对于互联网，很多人都是看不见、看不起，到后来看不清。所以传统企业转型的第一步，就是对市场出现的任何创新举措都保持一份百分百的关注和学习心态。

传统制造商应该如何逆袭？最重要的是不要一次性把产品卖出去，导致用户从此和你完全没有关系，必须找到方法抓住用户，挖掘用户身上更多的衍生价值。

比如说卖矿泉水，原来卖一瓶水可能就几分钱的利润，现在要换种思路。不一定非得免费送，但要让用户觉得特别便宜。同时你也设一个门槛，比如说注册成某App的会员，成为会员之后可以一直免费或者低价购买，当会员足够多的时候就形成了一个社群，比如说水质量监督小组的社群。形成社群之后，你能赚钱的机会就接踵而至了。

简单说，当成本优化到一定程度时，互联网模式不再是简单地卖产品，而是卖服务。

哪些“风口”BAT顾不上?

若干年后，我们今天看到的互联网巨头会产生什么样的变化呢？这个问题不好说。但发展总是周期性的，多大的树都会有倒下的时候。互联网正经历一波大泡沫，这些泡沫形成了一个个浪潮。这个浪你还得追，如果不追，等下一个浪可能还要等6~8年，所以你要借船出海、乘风破浪。当下这个浪就是移动互联网，以及我非常看好的穿戴设备、物联网、车联网、家联网，等等。总之，人们对未来有太多的想象，但BAT（百度、阿里、腾讯）大腕们现在没有时间想，也想不清楚，他们现在盘子里的肉都够多了。“三座大山”（指百度、腾讯、阿里）大到一定程度，它们以前成功的地方反而会变成最大的障碍。历史总是一浪推

一浪，我们现在正好在一个移动互联网的浪尖上，各位要抓住，无限风光在险峰！

互联网公司管理四大心法

决策去中心化：互联网用户基础量这么大，单凭一个人怎么可能彻底理解广大的用户群？所以在互联网组织结构里，不能有中心决策层，就是互联网企业常说的“先开枪，后瞄准”——让下面的人做决策，老板不要在上面拍板。老板们活在1%的空间，根本不知道活在剩下的那80%、90%空间里的用户需求是什么。

战略有效期最多6个月：互联网变化太快，不要定什么长期战略，如果有哪家公司还在做5年战略，那就是掩耳盗铃，自欺欺人。

去管理层：不要有太多中间管理层。比如脸书网就是网络化管理。它没有一间封闭办公室，员工全都在一个大厅里办公，首席执行官坐在开发者中间，开会需要谁谁就过来，这是网络化的决策，非常快。

老板，你会容错吗？可能有人会说老板容错岂不是让公司乱成粥，怎么办？公司要鼓励犯错，谁都知道微信红包牛，但是这款产品不是马化腾想的，而是他下面最基层的一个产品经理想出来的。微信成功的背后，腾讯至少同时死掉了10个产品。所以创新一定是九死一生，你的企业想创新，必须抱着死掉9个项目出来一个项目的决心。老板，你有这么强大的容错能力吗？

后记

现在和未来说“嗨！”

作者：蒋琳殷

（正和岛·正和塾高级运营经理）

我一直都不知道应该起个怎样的标题，面对即将出炉的《社群经济：移动互联时代的生存哲学》，心里缠绕着无尽的思绪，各种情感都曾涌上过心头。

本书不仅“进化”了企业家，同时也把参与此项目的小伙伴们也量身进化了！这听上去有点科幻并略显神秘，所以有必要做一些客观的阐述，让大家一起感受和体悟。

我们来自不同的城市，不同的行业，我们有着不同的生活环境和工作氛围。如果不是因为此书，也许我们永远不会见面甚至连擦身而过的机会都不会有，但是冥冥之中的安排，我们就这样互联到一起了！

这不是一个小说的开始，也不仅仅是几个主人公和一个奇幻的旅程，这是一个真实的事件，看似是一场游戏的实验事件，但是发生了具有里程碑似的化学反应，迸发出带着互联、社群、集体智慧等关键词的美丽火花。

我们就从这几个关键词开始吧！

互联

这本书开端于2014年中国互联网大会中正和岛·正和塾闭门主题沟通会，该会主题为“互联社群：企业进化论”。在这次闭门沟通会上，正和岛岛邻们围绕“互联社群”海阔天空地谈，4个小时的磨合让来自不同地方的岛邻企业家们互联在一起。但这只是一个开始，《社群经济：移动互联时代的生存哲学》这本书的种子就此种下，互联的尝试开始启动。不少参与闭门沟通会的岛邻主动给这本书募集了资金，用互联的方式，我们逐渐搭建出一张缜密的网，而岛邻们的认同和期待为这件事情的开展夯实了基础。

李骏翼、徐远重和我是这件事情最初的参与者，但随着项目的推进，另一位小伙伴刘磊也参与进来，后来刘磊和我成为这件事情的主要负责人，这件类似实验的事情开始有了新的发展。我们列出众多领域，通过问卷网发布，通过调研选出了5个最受关注的话题，然后用众包的方式落实创造内容，通过另一社群“蓝鲸”互联到第一批创作团队的成员，他们主要是财经领域的资深记者。同时不同领域中感兴趣的小伙伴们也逐渐加入，我们互联的不仅仅是人，更有每个人携带的思想，它们跨越了千山万水，紧紧连在一起。

社群

社群是在时间的流淌中逐渐堆积而成的，它不是一个一蹴而就的东西，而是一个很多充满奇幻色彩的人的聚集。参与这件事情的人来自不同的“星球”，有的有着令人抓狂的理性，有的敏锐，有的感性，有的善于奇思妙想，有的小心谨慎。应该说在当下建立一个社群是极其容易的事情，把自己的好友凑在一起，好友又将好友拉到一起，一个囊括万千人的社群就建立成功了。但是让它有生命、有活力却又是另一件事情，往往建成也产生不了太大的价值沉淀。而通过这本书聚集的社群，在创作这本书的整个阶段都发挥了巨大的作用。因为对这本书共同的兴趣和期待，大家凝聚在一起，在没有任何领导的领导下，各自行使着自己的

使命。

但是这也不代表所有的进展都像想象中那么完美，因为这不是公司结构下的运营，社群是完全自由和自主的，所以有的人最初接了活但是后面无法完成，也有人一开始热情很高但是具体做事情的时候却出现各种状况，也有各种PK、打酱油（网络用语，表与自己无关）和“路过”的小伙伴。在看上去几乎失控的状态下，书的进展还是有条不紊地持续推进。这也许就是社群的魅力。

我和很多参与写作的伙伴聊过，他们参与写作的心态和组织者的心态完全不同，有的想学点东西，有的想多认识点人，有的爱凑热闹，有的只是想赚点稿费，有的可能就是一时兴起，但是所有的一切都不影响产生的结果。和传统公司运作相比，社群给了大家更多的空间和包容，是一种更愉悦的协作形式，是未来组织形态的方向。

集体智慧

这是一本凝聚了众多人智慧和汗水的书，当然也是集体智慧的坚实印证。

在整个过程中，我们深刻感受到社群的关系让“一个中国人是龙，一群中国人是虫”的偏见变成过去式，每个人智慧的金矿不断被挖掘，不断被精炼，不断地汇集，集体智慧开出越来越精美的花朵。未来，集体智慧将更加频繁地被运用在生活工作中，每一次的创新和突破都来自集体智慧。来看看主要参与了这一次创作的朋友们的感言：

戴明朝（复旦大学博士）：开放共享、众筹众创、开心美妙、朝思暮想。

李媚媚（丰田金融）：借鉴他人、审视自己，顺应新潮流、极尽眼前

事，得丰收。

田玉竹（易观国际）：产业互联网在解放生产力，社群经济在颠覆生产关系，这是我感受到的企业进化大势。

李骏翼（三生社群创始人）：互联网带给我们的福利，几十年后的人们才能理性地看待，几百年后的人们才能客观地评价，希望他们羡慕我们身在这个伟大的时代！

赵娟（金评媒主编）：作为一名记者，最大的价值莫过于记录历史发展中最有代表性行业的发展历程。2014年是互联网金融发展中最为关键性的一年，有幸参与正和岛《社群经济：移动互联时代的生存哲学》项目，对互联网金融进行研究和观察，这段经历对于关注互联网金融领域的我来说无疑有着特殊意义。感谢与正和岛结缘，借由这一契机，与互联网金融生出更意味深长的勾连。

进化

所有的一切都是为了进化。

正如现在的我们和最初的我们已经发生了进化。之前我们还在为社群模式是否能达到目标而心怀疑虑，但是随着时间的推移，进化不断地进行着。实验的载体是一本名叫“社群经济：移动互联时代的生存哲学”的书，一开始只是几个人在琢磨，就像一颗受精卵开始分裂，随着时间的推移长出大脑、四肢，并成形，最后成为有意识的生命个体，不但能自我延续还能繁衍和传承。

参与其中的小伙伴从起初的陌生和游离，逐渐聚拢和融合，从个体到整体，在看似短暂的时间跨度上我们完成了有计划、有目标的进化。我们开始意识到这次实验是未来状态的体验，因为社群、失控、融合等

看来遥远的词就是未来生活和工作的组成部分。

现在的我们站在一个节点上，这里看得见过去，看不清未来，但是我们却可以预知未来。这是一个看似缺乏逻辑，但是又极其有趣的观点。当我们口中常喊着遇见未来的时候，其实未来已经隐约出现在眼前，期待和激动的状态下我们忍不住要和未来说：嗨！

致 谢

还记得那则有名的故事吗？

两个匈牙利士兵在阿尔卑斯山进行军事侦察，很不幸他们遇到暴风雪迷路了。他们走了两天都没能找到正确的路，他们以为只能等死了。结果第三天，他们当中一个人突然在口袋里找到了一张地图。于是通过地图重新确定了方位。然后安全地回去了。但是脱险之后他们突然发现，地图原来是错的，那根本就不是这个山的地图而是另外一座山的地图。这个故事的含义是：当你迷路的时候其实任何老地图乃至是错地图都管用，前提是你行动起来，积极地去寻找出路。

行动的力量

1994年，我们中的很多人还不知道互联网为何物，那一年，中国终于获准加入互联网，成为国际互联网中的一员。如今，20年过去了，这一曾经让许多人看不明白、至今仍多少感到恐惧的事物，已真真切切地改变了我们的思维模式、商业逻辑和生活方式。无数的行业被颠覆，无数人的命运被改变，无数的商业神话续写着传奇。你越是害怕，它就越是席卷一切，这就是互联网。

当下，移动互联网的大潮汹涌而来，历史又一次将我们推到了时代变革的风口浪尖，商业的重心正在从“物”转移到“人”，商业的驱动力正在从“流量”转换为“关系”，商业的衡量标准正在从“价值”转为“趣味”，一个属于魅力人格的新商业时代正在破晓，一个更大、更新的人类社会新篇章已悄然展开它那美丽的卷首语——社群经济。

这一次，在跟随和追赶了四分之一个世纪后，我们终于有幸与世界站在同一起跑线上面向未来，而在当前的时间点来看，这一次似乎更有可能率先由我们来发动时代向前的引擎。我们所能做的一切，就是行动起来！

致谢

2014年8月26日，在中国互联网大会上，由正和岛·正和塾发起以“互联社群：企业进化论”为主题的活动，该主题得到了众多参会企业家的共鸣，来自各行业的30位企业家更是积极响应，决定要一起将“互联社群”这件事玩得更酷一点儿。

如今，书籍得以顺利出版，除了感谢所有参与创作的小伙伴们和中信出版社的同仁们外，尤其要感谢30位企业家朋友们的支持和参与，他们是：

吴元轼 老A电商学院的创始人

王 磊 唯创国际集团总裁

叶再长 嘉美集团董事长

蒋志祥 网络（中国）有限公司董事长

卢文椿 成信绿集成股份有限公司董事长

漆洪波 新地集团董事长

文一波 桑德环保集团董事长

王太白 王守义十三香第三代传人，大予家族办公室创始人秦 君 清

控科创控股股份有限公司董事长

姚士锋 财富品质总编辑

华 勇 顺网科技董事长

李 铭 上海名颂电子科技有限公司创始人

张水青 上海厚点实业有限公司创始人

金 鑫 上海持创信息技术有限公司创始人

颜艳春 北京富基融通科技有限公司董事长

赵 涛 步长药业集团董事长

王福柱 丰泰小额贷款有限责任公司董事长

严 旭 前青岛啤酒股份有限公司全球营销总裁

陈 硕 红色盛世艺术品投资公司总裁

卢淳宣 成信绿集成股份有限公司

唐奕霖 北京奕华盛世文化传媒有限公司

严 明 亚商资本创始合伙人，原相宜本草总裁李成才 央视纪录片导演

李美赞 古今集团有限公司

张向东 3G门户创始人

秦扬文 基石创业投资管理有限公司合伙人

邱国金 创乐网创始人董事长兼CEO

于树军 内蒙古华腾科技发展有限公司

苑显鹏 中青发教育投资有限公司董事长

叶大清 融360 联合创始人

附 录

互联社群之碎片解析

李骏翼整理

【社群主义】

不少互联网思维的倡导者进行着各种社群实验，并声称自己是自由主义者。然而近几十年来，在社会学、法学乃至哲学界，社群主义作为一个主流学派，与自由主义进行着从未休止的论辩。他们的论文及核心主张里极少提到互联网，然而在他们的观点里，社会信息的无界互通似乎已经是无须论证的基础。

【社群经济】

粉丝经济就是社群经济吗？显然不是。任何品牌都要有自己的粉丝,无非是将以前的忠实用户换了个新名词而已。只有当某品牌的客户变成用户、用户变成粉丝、粉丝变成朋友、朋友聚成团并团在一起做对品牌有价值事的时候，才具有作为社群经济案例的基本资格。

【里德定律】

互联网的价值绝大部分来自它作为群体构建工具的作用，随着联网用户数量的增长，互联网的价值呈指数级增加；而开创一个群体需要的成本与努力则急速下降。

【社群营销】

营销者必须首先被互联网时代的消费者从文化心理上当成同类人，

而不是纯粹的卖货郎，继而才会构建正向的影响力。基于互联网形成的社群，联系紧密、对细微变化反应敏感、意见传播极为迅速，这使其在商业价值方面比没有社群条件时呈现出几何级的优势。

【社群商业】

未来的商业，是基于人而非基于产品或内容，是基于社群而非基于制造及流通者。好的产品或内容如同一道锐利的锋刃，能够打开并满足用户的需求，但却无法有效沉淀粉丝用户，社群就成为沉淀价值的必需品，基于社群的商业变现则是衍生盈利点的主流方式。

【产品社群】

基于产品的社群是互联网时代社会组织的新特征，是一种新的人与人发生连接的方式，这并非互联网文明下企业生存发展的唯一方式，但这条路径是目前被验证的极具效率、能量与空间的一种路径。

【互联网时代的产品】

互联网时代最为重要的标志是什么？产品。互联网时代的产品与工业时代的产品有巨大的差异，从承载具体功能演变成主要承载情感并建立连接的中介。优秀的产品能够直接带来可观的用户，构建社群并开展多元业务，实现利润延展；而那些以社群为目标设计的产品，即便销售量不多，也会被认为更加优秀。能够经营自身产品的社群企业，就不必完全依托于产品获得盈利，而有更多的盈利方式可供探索。

【社群基础】

形成社群的基础是什么？第一，共同的目标或者纲领，通俗说叫调性、逼格，人群通过纲领、调性已经做了有效的区隔，基本上实现让恰当的人在一起；第二，高效率的社交方式，移动互联网各种应用使得跨时空的协同变得非常高效且成本可以忽略；第三，一致行动，这样的行

动由于前面的基础而更加容易实现，这也反向促进社群的稳固。

【社群网络】

强关系维系社群、组织内部的关系，弱关系则在社群、组织之间建立了联系纽带。资源可以被个人占有，也可以嵌入社会网络之中被更多人运用，这往往与社交关系的强弱无关。强关系对人而言是必需品但数量有限，而弱关系之所以比强关系更重要，是因为其在摄取社会资源时比后者更加有效率。社会网络越大，所获取的社会资源就越多，因为，弱关系并非真的“弱”，只是相对传统时代而言，其在物质、血缘以及社会身份方面所需要的前置条件更少而已。

【社群与人性空间】

基于社群的产品能够获得更多的青睐，其核心并不在于产品的定位或竞争优势，而是为用户提供了超越物质之外的愉悦感，更关键是将这种愉悦感在互联网等因素的推动下形成网络的心灵交互，构建出一个不曾存在的人性空间，让人们获得特殊的归属感。当这种感觉的强度超越常规的时候，便呈现出外人难以理解的疯狂，我们通常以“脑残粉”来形容这样的特殊个体并嫉妒他们的愉悦与幸福。

【社群生活】

每个人都有追求幸福的权力，基于互联网以及企业力量构建起来的社群，因其便利的方式及低廉的成本，无疑已经成为人们获得基本幸福感的主流方式，占据越来越多的空间与时间，并逐步影响那些尚未被社群化的生活片段，比如家庭、婚姻、工作等，这是一种趋势。

【企业与社群的矛盾】

无论何种社群主义者，解释或有不同，但都基本认同社群的内生平等特性。典型企业的强制多层金字塔形管理结构显然与社群精神背道而

驰，这种难以化解的矛盾所形成的势能差，必将成为企业持续进化的动力；有智慧识别并有能力驾驭这种势能的企业，必将成为引领中国企业进化的旗帜。

《社群经济》顾问团及联合发起人

【顾问团】

夏 华，依文集团董事长，正和岛商学院院长

曹秀华，信诺集团董事长，正和岛非创部落酋长

王 磊，唯创集团董事长

吴 浩，皓格集团总裁

李欣贺，人人贷创始人

何 梅，外联出国顾问集团董事长

沈钦华，力康集团董事长

王玉芬，翔宇教育集团董事长

蔡红专，华昌控股集团董事长

李书福，吉利集团董事长

钟发平，科力远集团董事长，三届全国人大代表

陶 闯，PPTV创始人，加拿大约克大学终身教授

周鸿祎，360公司董事长

刘庆峰，科大讯飞集团董事长

颜艳春，富基融通董事长

张荣耀，e袋洗创始人

李连柱，尚品宅配董事长

付 岩，中青创投董事长，中国青年天使会创始理事

唐 彬，易宝支付首席执行官

马 斌，腾讯副总裁，《时代的变换》作者

戴明朝，复旦大学博士，思本首倡者

张 刚，财视传媒CEO，正知书院创始人

贾林男，正和岛副总编，《决策参考》执行总编

陈 为，正和岛内容总监，《一本正经》作者

刘 毅，正和磁系资本执行总裁

徐远重，三生社群创始人

李骏翼，三生社群创始人

孙宇晨，锐波创始人，90后领军创业者

邵晨曦，新翔通讯总经理，正和岛浙江秘书长

刘勇进，勇进集团董事长，正和岛岛邻

杨丽燕，如春文化创意总裁，杭州诸暨商会常务副会长

张洪图，上海耘克文化传播公司董事长

【联合发起人】

吴元轼，老A电商学院的创始人

王 磊，唯创国际集团总裁

叶再长，嘉美集团董事长

蒋志祥，网络(中国)有限公司董事长

卢文椿，成信绿集成股份有限公司董事长

漆洪波，新地集团董事长

文一波，桑德环保集团董事长

王太白，王守义十三香第三代传人，大予家族办公室创始人

秦 君，清控科创控股股份有限公司董事长

姚士锋，财富品质总编辑

华 勇，顺网科技董事长

李 铭，上海名颂电子科技有限公司创始人

张水青，上海厚点实业有限公司创始人

金 鑫，上海持创信息技术有限公司创始人

颜艳春，北京富基融通科技有限公司董事长

赵 涛，步长药业集团董事长

王福柱，丰泰小额贷款有限责任公司董事长

严 旭，前青岛啤酒股份有限公司全球营销总裁

陈 硕，红色盛世艺术品投资公司总裁

卢淳宣，成信绿集成股份有限公司

唐奕霖，北京奕华盛世文化传媒有限公司

严 明，亚商资本创始合伙人，原相宜本草总裁

李成才，央视纪录片导演

李美赞，古今集团有限公司

张向东，3G门户创始人

秦扬文，基石创业投资管理有限公司合伙人

邱国金，创乐网创始人董事长兼CEO

于树军，内蒙古华腾科技发展有限公司

苑显鹏，中青发教育投资有限公司董事长

叶大清，融360 联合创始人